



# Trumf på rådgivningen

EN TEORIBOG

SIDE	TRUMFKORT
5	KONTRAKT
11	GAMEMASTER
19	SPØRGSMÅL
27	LYTTE
33	EFFEKT
41	HANDLING
49	OPFØLGNING



TRUMF PÅ RÅDGIVNINGEN  
– EN TEORIBOG

er udgivet af  
Videncentret for Landbrug P/S

REDAKTION Eva Gleerup  
IDE Claus Quiding, Q-munikation  
TEKST Claus Quiding og Anders Ankerstjerne,  
Jøp, Ove & Myrthu Vest  
DESIGN & LAYOUT Marianne Kalriis  
FOTO David Bering  
TRYK Zeuner Grafisk

februar 2014



# Trumf på rådgivningen

EN TEORIBOG



**VIDENCENTRET  
FOR LANDBRUG**

## FORORD

Rådgivning skal skabe effekt. Hvis ikke rådgivningen medfører forandringer til det bedre, har den ikke værdi for landmanden, og så er rådgiverens arbejde spildt. Det giver jo sig selv. Alligevel er det denne simple konklusion, som har dannet udgangspunktet for vores koncept med Trumfkortene. For selvom det måske nok er åbenlyst, er det stadig rådgivningens største udfordring at sikre, at samtalerne bliver til konkrete og konstruktive planer, som landmanden både kan og vil føre ud i livet, og som ender med at gøre en værdifuld forskel i den sidste ende, altså skabe effekt.

Trumfkortene er vores bud på, hvordan du som rådgiver kan gøre effekt til omdrejningspunktet i alle faser af rådgivningsprocessen. Hvert enkelt trumfkort sætter fokus på et redskab eller en teknik, som kan være med til at sikre, at samtalerne munder ud i konkrete forslag, som både har den fornødne virkning, og som har landmandens fulde opbakning og forståelse. For begge dele er nødvendige, hvis rådgivningen i sidste ende skal have den ønskede effekt.

I denne bog går vi bagom Trumfkortene og forklarer baggrunden for hvert enkelt kort. Vi gennemgår teorierne bag de forskellige teknikker, og vi giver eksempler på, hvordan du kan bruge de enkelte trumfkort i din rådgivning, i praktiske situationer. Det gør vi for at sikre, at du nemt kan relatere bogens indhold til dit eget virke som rådgiver. Af samme årsag har vi også inkluderet en række inspirerende eksempler på, hvordan dygtige rådgivere over hele landet allerede bruger Trumfkortene til at strukturere og optimere deres rådgivning.

Bagerst i bogen finder du Trumfkortene i version 2.0. I forhold til version 1.0 har vi ændret lidt på nogle af formuleringerne, og så har vi tilføjet kortet "Aktiv Lytning."

God fornøjelse med bogen. Vi håber, du vil få effekt af den.



*Eva Glerup  
Udviklings-  
konsulent*



*Heidi Hundrup  
Udviklings-  
konsulent*



*Jette Nissen  
Udviklings-  
konsulent*

# KONTRAKT

**KONTRAKTKORTET** For at sikre klar kommunikation i rådgivningsforløbet er det naturligt at indgå nogle aftaler, som forebygger uklarheder om rollefordeling og målretter samarbejdet. I forbindelse med rådgivning kaldes denne aftale for en kontrakt, og en god kontrakt er det første skridt i ethvert succesfuldt og effektfuldt rådgivningsforløb. Kontraktens vigtigste funktion er at sikre, at landmanden og rådgiveren forstår hinanden og griber forløbet an fra det samme udgangspunkt, på den samme måde og med det samme mål for øje. Kontrakten er med andre ord den aftale, som rådgiveren og landmanden indgår om deres fremadrettede samarbejde.





## KONTRAKTKORTET

**K**lar kommunikation er en forudsætning for alle gode relationer mellem mennesker og således også, hvis man ønsker et vellykket samarbejde mellem en rådgiver og den landmand, der har brug for hjælp.

For at sikre klar kommunikation i rådgivningsforløbet er det derfor naturligt at indgå nogle aftaler, som forebygger uklarheder om rollefordeling og målretter samarbejdet. I forbindelse med rådgivning kaldes denne aftale for en kontrakt, og en god kontrakt er det første skridt i ethvert succesfuldt og effektivt rådgivningsforløb. Kontrakten kan både være mundtlig eller skriftlig – det vigtigste er, at den er i overensstemmelse med rådgiveren og landmandens dedikation til projektet.

**”** *Jeg benytter Kontraktkortet til at få afklaring omkring aftaler i forhold til kunder, både nye og eksisterende kunder. Ofte har kunden rigtig mange ønsker, som han vil have en løsning på, og i de tilfælde lægger jeg kortet på bordet og snakker punkterne på kortet igennem med ham. Det overordnede spørgsmål er næsten altid: Hvorfor er jeg her i dag?*

PER MEINERT, UDVIKLINGSCHEF, GEFION

### Hvad skal kontrakten kunne?

Med kontrakt menes selvsagt ikke et juridisk bindingsmiddel, men derimod et psykologisk håndslag på hvad udbyttet skal være med rådgivningen, og på hvorledes målet skal nås.

Kontrakten er med andre ord den aftale, som rådgiveren og landmanden indgår om deres fremadrettede samarbejde.

Kontrakten sikrer, at rådgiveren ved, hvad landmanden forventer at få ud af mødet eller forløbet – og at landmanden ved, hvad rådgiveren har tænkt sig at tilbyde. På denne måde kan kontrakten være med til at definere den røde tråd gennem hele forløbet, og rådgiveren – som jo har ansvaret for at tilrettelægge og styre forløbet i mål – kan anvende kontrakten som et manuskript eller et pejlemærke, som hjælper med til at fastholde retningen i forbindelse med møder og samtaler.

**”** *Jeg spiller Kontraktkortet hver dag i alle mine rådgivningsmøder. Faktisk laver jeg kontrakter med mig selv, når jeg har nogle af de mere tunge opgaver. Her aftaler jeg fx med mig selv: Hvor langt vil jeg gå i denne sag? Som udgangspunkt er der altid tre punkter i mine kontrakter, som vi skal være enige om, inden vi går i gang: Hvad skal vi have ud af mødet/processen? Hvordan gør vi? Og hvem gør hvad efter mødet? Er det en ny kunde, som jeg skal til møde med, så snakker jeg også med ham om, hvad han vil have ud af mødet, altså hvad forventer han af mig. Og samtidig gør jeg ham det klart, hvad jeg forventer og forlanger af ham. Det er selvfølgelig noget, som jeg også har gjort før, men med idéen om en kontrakt er det blevet systematiseret – jeg har fået sat ord på det og kan derfor bruge det langt bedre og mere bevidst i min rådgivning. Vi er her jo for at skabe udbytte for landmanden, og det skal vi tydeliggøre og definere i hver eneste rådgivningssituation. Kontrakten er en stor hjælp i den henseende.*

ARNE VESTERGAARD, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER,  
JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

” Kontrakter er fleksible og bør genforhandles, når der er behov for det. Og det er der som regel i et længere rådgivningsforløb.

Det betyder naturligvis ikke, at kontrakten er statisk. Kontrakter er fleksible og bør genforhandles, når der er behov for det. Og det er der som regel i et længere rådgivningsforløb, hvor både landmandens og rådgiverens opfattelser af problemstillingen ændrer sig undervejs.

Dermed ikke sagt, at der skal tages let på kontrakten. Selvom kontrakten altid kan genforhandles og tilpasses en ny situation, er det stadig vigtigt, at den gældende kontrakt hele tiden er så retvisende som muligt. Det gælder især ved forløbets begyndelse, hvor usikkerheden mellem rådgiveren og landmanden er størst og kendskabet er mindst. Laver rådgiveren en sjusket eller overfladisk kontrakt, risikerer han, at de efterfølgende møder og samtaler kører ud af et sidespor, fordi der ikke er en fælles forståelse for, hvad målet med rådgivningen er, og hvorledes det skal nås. I sådan et tilfælde vil det hurtigt blive klart for både rådgiveren og landmanden, at kommunikationen imellem dem ikke er optimal, men begge parter kan retmæssigt sidde med en oplevelse af, at det er den anden, der ikke har det rette fokus.

Lad det derfor være slået fast med det samme, at kontraktens vigtigste funktion hverken er at lave en detaljeret diagnose af problemformulering eller beskrive vejen til en løsning – det kommer senere. Kontraktens vigtigste funktion er at sikre, at landmanden og rådgiveren forstår hinanden og griber forløbet an fra det samme udgangspunkt, på den samme måde og med det samme mål for øje.

” Der er ingen tvivl om, at vi tidligere har været for dårlige til at få indgået kontrakter med kunderne, og derfor har rådgivningen ind i mellem været for upræcis. Jeg er tit ude for, at en landmand pludselig siger: ”Regn lige på det her, skal jeg købe den her maskine eller ej?” Førhen var jeg måske bare begyndt at regne på tingene. Men nu træder jeg lige et skridt tilbage og får lavet en kontrakt med ham, uden at det dog kommer til at lyde kunstigt eller mærkeligt. Jeg skynder mig bare at spørge: ”På hvilket grundlag skal jeg udregne det for dig?” Det gjorde jeg for nylig med en kunde, som havde 5 millioner kroner på bankbogen





” Aftaler forebygger uklarheder om rollefordeling og målretter samarbejdet.



*og ville købe en ejendom, som han havde forelsket sig i. I det tilfælde lavede jeg en kontrakt med ham, og på den måde fandt vi ud af, at det, han egentlig havde brug for, var et par kritiske øjne på den ejendom, og jeg kunne så gå til opgaven med den rygdækning.*

ARNE VESTERGAARD, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER,  
JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

### **Sådan laves kontrakten**

Det grundlæggende element i udarbejdelsen af enhver kontrakt er forventningsafstemning. Det er stort set altid lettere at løse en opgave i samarbejde, hvis forventningerne er afstemt på forhånd. Det gælder især, når samarbejdet inkluderer udredning, mål, delmål og fordeling af ansvar, og det gør en rådgivningsproces næsten altid. Derfor er forventningsafstemning et uundværligt værktøj i udarbejdelse af kontrakter.

**”** *Kontraktkortet bruger jeg både inden mødets start, og når mødet slutter. Jeg bruger det rent fysisk, har det med i hånden og lægger det på bordet, så landmanden kan læse med. Inden mødestart har det til formål at forventningsafstemme. Kortet har en opskrift på en dagsorden, som altid kan bruges, så der hele tiden holdes en stram struktur på mødet.*

PER MEINERT, UDVIKLINGSCHEF, GEFION

Når man afstemmer forventninger handler det om at være åben og tydelig med hensyn til indhold, problemer, forbehold og ambitioner. Der skal desuden skabes fælles bevidsthed og enighed om formål med møder og samtaler, ligesom det er vigtigt at lave en grundig forventningsafstemning om de løsninger eller produkter, som processen kan munde ud i.

Som en del af en god forventningsafstemning indeholder en brugbar kontrakt ofte en god dagsorden for den aktuelle samtale og de kommende møder. Det er vigtigt at sikre sig, at alle medspillere accepterer

dagsordenen, hvorfor der skal spørges ind til medspillernes forventninger. En dagorden er som sådan et redskab, der fra møde til møde hjælper med at skabe klarhed over:

1. Hvorfor vi mødes
2. Hvad der skal drøftes/diskuteres/afklares/besluttes
3. Hvor, hvornår og hvor længe mødet/samarbejdet skal foregå
4. Hvordan resultatet skal anvendes, og hvad der skal ske efterfølgende.

**”** *Kontrakten giver både landmanden og rådgiveren et langt bedre overblik og grundlag at arbejde ud fra, samtidig med at det skaber ro og tryghed for landmanden. Jeg får præciseret, hvad jeg forventer, at landmanden leverer, for at vi kan få en effektiv rådgivning ud af det. Det indebærer ofte at gøre det klart for landmanden, at det ikke mig, der skal drive hans butik, men ham selv. Det lyder utroligt simpelt, men det er et klassisk element i en god forventningsafstemning mellem landmand og rådgiver.*

ARNE VESTERGAARD, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER,  
JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

# 3 NIVEAUER I EN GOD FORVENTNINGSAFSTEMNING

Med en god forventningsafstemning tager en kontrakt højde for alle de spørgsmål, som er vigtige for at sikre en fælles forståelse og et fælles udgangspunkt mellem rådgiveren og landmanden. For nemheds skyld kan man dele forventningsafstemningen op i tre kontrakt-niveauer:

**1 DET FØRSTE NIVEAU er grundkontrakten.** Grundkontrakten bør altid være på plads fra starten og indeholder de mest basale aftaler om rådgivningsforløbet, herunder hvilken slags møder og samtaler, der skal finde sted, hvad de skal handle om, og hvem der skal deltage. Grundkontrakten er vigtig, fordi det er her, deltagerne i forløbet definerer deres roller over for hinanden og finder ud af, hvem der har ansvaret for hvad.

*”I situationer hvor jeg er til møde hos en kunde på grund af en reklamation eller uoverensstemmelse, spiller jeg også altid Kontrakt-kortet. Her er det endnu vigtigere for mig at kunne holde fokus på emnet, så både jeg og kunden taler ud fra samme præmis.*

PER MEINERT, UDVIKLINGSCHEF, GEFION

**2 DET NÆSTE NIVEAU er rammekontrakten.** Rammekontrakten fastlægger, hvilke mål, rammer og ressourcer forløbet skal inkludere. Med mål menes naturligvis ikke konkrete bud på løsninger (de kommer som bekendt senere), men strukturelle målsætninger for, hvilken type af resultater forløbet skal producere. Eksempler på sådanne mål kan være en effektiv handlingsplan for et bestemt indsatsområde, en levedygtig vision for bedriftens fremtid, balance i næste års budget eller slet og ret en løsning eller eliminering af en bestemt udfordring. Det siger sig selv, at nogle målsætninger i denne sammenhæng er mere

ambitiøse end andre. Det samme kan siges om ressourceforbruget, og derfor er det vigtigt, at rammekontrakten indeholder nogle fælles aftaler for, hvor ofte og hvor længe både rådgiveren og landmanden skal regne med at arbejde med forløbet.

*”Kontraktkortet gør, at jeg bliver meget præcis i min rådgivning, og det sikrer, at der ikke opstår uoverensstemmelser efterfølgende, da begge parter gennem hele forløbet har kunnet følge med i, hvad vi har fokus på og sammen skal have løst.*

PER MEINERT, UDVIKLINGSCHEF, GEFION

**3 DET SIDSTE NIVEAU er den procesregulerende kontrakt.** Denne kontrakt er mindre vigtig at lægge fast i begyndelsen af forløbet, men kommer i spil, så snart arbejdet hen imod en løsning er gået i gang. Den procesregulerende kontrakt indeholder aftaler om, hvordan forløbet løbende bliver evalueret og kan indeholde fastlagte anledninger til at genforhandle grundkontrakten og rammekontrakten. I mange tilfælde oprettes proceskontrakten ganske enkelt med en dialog om selve mødet eller samarbejdet og kan bestå af spørgsmål som ”Er vi på rette spor?” eller ”Holder kontrakten stadig?”

Hvor de to første niveauer i kontrakten fokuserer på fundamentet og rammen om rådgivningsforløbet, handler proceskontrakten altså i højere grad om at lave nogle aftaler for løbende evaluering af processen efterhånden som arbejdet skrider frem. I forbindelse med rådgivningsforløbet siger man, at denne type af emner befinder sig på samtalens *meta-niveau*, og det kan du læse mere om i det næste kapitel, der handler om at være en god Gamemaster.

# GAMEMASTER

**GAMEMASTERKORTET** Begrebet 'game-master' dækker over den rolle, som rådgiveren indtager i samtalen med landmanden. Ordet er lånt fra spilverdenen, hvor gamemasteren er den person, der sætter rammerne for spillet og gennem dialog og struktur hjælper spillerne med at gennemføre. Og det er faktisk en god betegnelse for rådgiverens rolle, for det at styre spillet er netop, hvad en god rådgiver skal formå. I forbindelse med rådgivning er spillet imidlertid ikke en leg med terninger, men et ordspil – en samtale om bedriftens forhold. Og det er rådgiverens opgave at styre samtalen i retning af en løsning. Det handler kort fortalt om at være en god mødeleder, der kan påtage sig opgaven med at guide, inspirere og holde fokus.





## GAMEMASTERKORTET

**N**år et af de seks trumfkort fokuserer på det at styre selve samtalen mellem rådgiveren og landmanden skyldes det, at samtalen ganske enkelt er rådgivningens vigtigste redskab. Det er i dialogen mellem rådgiveren og landmanden, at de nye løsninger opstår og falder på plads. Derfor skal det være sagt med det samme, at selvom målet med rådgivningen er at komme frem til en konkret løsning, så er det ikke rådgiverens opgave at troppe op og smide en løsning på bordet. Den rette løsning afhænger af landmandens særlige situation og udgangspunkt. Det betyder, at rådgiveren ikke skal tage landmandens problemer på sig og forsøge at eliminere dem med forberedte standardsvar og løsningsmodeller. I stedet er det rådgiverens opgave at udrede situation og skabe klarhed over, hvad landmanden selv kan gøre og ændre på.

På denne måde resulterer rådgivningen i gode og konkrete løsninger, som følger i kølvandet på en reflekterende og konstruktiv samtale med udgangspunkt i landmandens egne tanker og behov. Men det sker ikke automatisk, bare fordi man taler sammen om problemerne. Samtalen skal være målrettet og struktureret, for ellers fører den ikke frem til noget, der holder. Og det er rådgiverens opgave at sikre den nødvendige fokus og struktur, blandt andet fordi landmanden ofte er så tæt på problemstillingen, at problemerne har skubbet overblikket og de gode idéer til side. Det at styre en rådgivningssamtale i retning af en god løsning er altså en af de væsentligste egenskaber, som en rådgiver skal besidde, og det er noget, som kræver både træning og erfaring at mestre.

**” Gamemaster-teknikkerne er meget mere end blot et samtalestyringsværktøj – det er også en tilgang til, hvordan hele processen styres. Jeg bruger gamemaster-teknikkerne både inden, under og efter et rådgivningsmøde eller en proces. For mig er det en overordnet måde at være til stede på. Inden et møde bruger jeg f.eks. tilgangen som forberedelse og finder ud af, hvilke konkrete handlinger skal igangsættes, og hvordan jeg kommer godt i gang.**

JOHN MØLDRUP,  
KONSULENT I RAMBØLL ATTRACTOR

Nu lyder det måske, som om rådgivning er rendyrket terapi. Men rådgiveren skal ikke fungere som en psykolog for landmanden (heller ikke selvom teorierne bag coaching i vidt omfang er formuleret og anvendt af psykologer i andre sammenhænge). Rådgiveren skal snarere betragtes som en landbrugskyndig sparringspartner, der kan se på problemstillingerne med friske øjne, udfordre ved at stille spørgsmål og inspirere til nye perspektiver. Og så er det rådgiverens opgave at holde fokus på løsningsmodeller og på konstruktive idéer og emner, så samtalen hele tiden fører begge parter tættere på den rette løsning.

Teorien om at yde god rådgivning – at være en god gamemaster – bygger på tre grundlæggende erkendelser om coaching, som er lette at forstå, men vanskelige at mestre:

## Den cirkulære tankegang er grundlæggende

En af udfordringerne med rådgivning er at modstå fristelsen til at forsimple problemet i jagten på en løsning. I stedet er det vigtigt at betragte problemstillinger ud fra en cirkulær tankegang. Det betyder, at problemer altid kan betragtes og beskrives fra mere end én vinkel og altid har mere end én årsag. Denne tankegang er vigtig, for hvis rådgiveren går efter at simplificere problemstillingen så meget, at han selv kan finde en let løsning på den, så er resultatet sjældent mere end en kortsigtet lappeløsning.

Det betyder i praksis, at samtalen i bund og grund ikke har til formål at finde 'årsagen' til problemet. Samtalen skal i stedet undersøge de omstændigheder og opfattelser, som omgiver problemstillingen. På denne måde får både rådgiver og landmand en mere komplet og nuanceret forståelse af situationen og ikke mindst alle de forskellige måder, den kan ændres på. Dermed er rådgiveren ikke en ekspert, der møder op med alle svarene, men fungerer i stedet som vejleder, der formår at udfordre og inspirere landmanden til at finde frem til de rette svar ved at stille spørgsmål og styre afklaringsprocessen, så alle relevante aspekter kommer på bordet. Det er indbegrebet af den cirkulære tankegang.

” Enhver forandringsproces er svær og særligt i de tilfælde, hvor man som rådgiver skal overbevise landmanden om, at han skal gøre noget andet, end det han har gjort indtil nu – f.eks. i forbindelse med en turn-around. Her stilles store krav til rådgiveren som gamemaster. En af de største udfordringer er at sørge for, at landmanden har tillid til beslutningerne – at processen giver mening for landmanden for at kunne motivere ham. Derfor går jeg altid ind i sådan en proces med flere løsninger til et givent problem. Jeg kigger ikke kun efter én løsningsmodel, men åbner op og spiller to, tre eller fire hypoteser ud til landmanden. I sådan en proces forstår den dygtige

gamemaster at få landmanden til at træffe de beslutninger, som han er i stand til at træffe, og så selv bistå med rådgivning på det plan, som der er brug for.

JOHN MØLDRUP,  
KONSULENT I RAMBØLL ATTRACTOR

## Det er landmanden, der kender løsningen

Den cirkulære tankegang lyder måske som en gevaldig omvej, og nogle gange er den det også. Når det alligevel er nødvendigt at kredse om de konkrete løsningsforslag på denne måde, skyldes det en helt grundlæggende erkendelse omkring rådgivning; At det er landmanden og ikke rådgiveren, der kender sig selv og sin bedrift bedst. Den rigtige løsning er nemlig ikke bare et spørgsmål om at få en ekspert til at regne på tallene, men bunder i en forståelse af, hvem landmanden er, hvad han vil og kan, og hvorfor tingene eventuelt giver problemer. Den forståelse kan rådgiveren ikke møde op og levere, den er i sagens natur nødt til at komme fra landmanden selv. Det er rådgivningens formål at etablere den forståelse ved at spørge ind, sparre, lytte og holde fokus på problemet. På denne måde udfordrer en god rådgiver landmanden på hans tankegang om problemet og eventuelle løsninger for på den måde at hjælpe og inspirere landmanden til at lære af sine egne erfaringer, erkende sine udfordringer og formulere nye målsætninger for sig selv.

Samlet set betyder disse erkendelser, at det er landmanden, der ejer både problemstillingen og de evner og ressourcer, som skal til for at finde en løsning. Og det må rådgiveren respektere ved at rette samtalefokus mod landmandens erfaringer og idéer i arbejdet med at skabe forandringer.

” Involvering og medinddragelse af landmanden er ofte afgørende for resultaterne, særligt i forbindelse med svære beslutninger eller forandringsprocesser. Det skyldes, at involvering skaber en fornemmelse af procesretfærdighed, hvor de involverede

parter føler sig forstået, respekteret og taget med på råd. Når procesretfærdighed på denne måde er vigtig, skyldes det først og fremmest, at landmanden sjældent vil tage ejerskab for svære beslutninger, som han ikke selv har været med til at træffe – og uden ejerskab kan der ikke skabes forandringer. Men det er også påvist, at procesretfærdighed hænger sammen med gode beslutningsprocesser. Forskningen viser faktisk, at vi som mennesker har lettere ved at acceptere en svær beslutning, hvis vi føler, at vi selv har været involveret i processen. Og derfor er det afgørende for resultatet af rådgivningens beslutningsproces, at landmanden selv er med til at tage de afgørende beslutninger. Især hvis de nødvendige beslutninger er af den svære slags.

JOHN MØLDRUP,  
KONSULENT I RAMBØLL ATTRACTOR

### Løsningen skal fungere på flere niveauer

En anden årsag til at tage udgangspunkt i den cirkulære tankegang er, at rådgivningen skal resultere i mere end blot en konkret løsning. Rådgivningen kan også lægge grundstenen til en plan for fremtiden og skal som sådan fungere på mere end det nærpraktiske her-og-nu-niveau.

Det er derfor, at den cirkulære tilgang lægger så stor vægt på den del af processen, hvor situationens omstændigheder bliver taget op, gamle idéer bliver udfordret og nye idéer vendt. Målet med succesfuld rådgivning er ikke kun at løse problemer her og nu, men også at skabe grundlag for forandring – ikke bare hos bedriften, ikke i første omgang i hvert fald, men hos landmanden selv. De gode løsninger kræver jo altid nyt initiativ eller en ny måde at tænke på, og det er forandringer, som begynder indefra. Det er blandt andet derfor, at god rådgivning fokuserer på at undersøge, forny og strukturere landmandens egne ønsker og idéer, så de efterfølgende kan danne grundlag for nye, konkrete tiltag og føres ud i livet med succes.



Det er rådgiverens opgave at styre samtalen i retning af en løsning. At guide inspirere og holde fokus.







Coaching er en samtaleform, hvor coachen hjælper og inspirerer den anden til at reflektere og lære af sine erfaringer og blive klogere på sine handlemuligheder og evner i forhold til problemer og udfordringer.<sup>1</sup>

” Jeg har hele tiden fokus på to planer i Gamemaster-teknikkerne nemlig Indholdsplan og Procesplan. Med Indholdsplanen er vi helt konkrete i forhold til det, der foregår her og nu. Hvad gør vi lige nu? Og hvad kan resultatet blive? Med procesplanen bliver den store kontrakt tænkt ind. Her finder vi ud af, om vi er på rette kurs i forhold til den samlede strategi og målet for processen.

JOHN MØLDRUP,  
KONSULENT I RAMBØLL ATTRACTOR

Undervejs kan rådgivningen hjælpe landmanden til at blive bedre til at tackle problemstillinger eller lægge nye planer og således gå klogere og bedre rustet videre. Vellykket rådgivning finder derfor ikke blot frem til gode løsninger nu og her – den udvikler landmandens kompetencer til selv at finde gode løsningsmodeller i fremtiden. Den sikrer landmanden en konstruktiv vision for sin bedrift og fremtid med klarhed over

personlige ambitioner og mål og med en erkendelse af, hvor han selv kan blive bedre, samt hvilke overbevisninger der skal ændres eller fornys for at komme videre. Og det er rådgiverens rolle at sikre, at samtalen om problemerne også holder dette løsningsniveau for øje i stedet for blot at fokusere på det nærmeste problem og den hurtigste løsning.

#### TEKNIKKER SOM HJÆLPER

For at kunne alt dette skal den gode gamemaster besidde to grundlæggende færdigheder. Den ene er evnen til effektivt og konstruktivt at styre samtalen, så tanker og idéer samles op, sættes i det rette perspektiv og holder sig på sporet mod en løsning. Den anden er at sørge for, at nye idéer og forståelser kommer på bordet undervejs i samtalen og giver anledning til nye løsninger eller måske helt nye mål.

Inden for rådgivning kaldes dette for den dobbelte færdighed, og det dækker kort fortalt over rådgiverens evne til både at fokusere og åbne samtalen ved at tilvejebringe den rette inspiration og vejledning undervejs.

Den dobbelte færdighed lyder måske som en selvmodsigelse, men en dygtig og erfaren rådgiver er i stand til at mestre begge dele. Heldigvis er der forskellige redskaber og teknikker, som kan hjælpe rådgiveren til at mestre den dobbelte færdighed. De vigtigste gennemgås kort her.

#### Styring og koordinering af samtalen

For at fastholde styringen i samtalen er det ofte essentielt at bringe samtalen op på et såkaldt metaniveau. Det betyder ganske enkelt, at rådgiveren og landmanden forlader den konkrete problemstilling for en kort bemærkning og i stedet taler om, hvordan samtalen går. Her har rådgiveren mulighed for at sikre sig, at begge parter stadig er på samme side, og at samtalen stadig bevæger sig i den rigtige retning. Der er især tre oplagte muligheder for at bringe samtalens metaniveau på banen.

- Det første er ved rådgivningens begyndelse, hvor rådgiveren skal lave en forventningsafstemning eller en såkaldt kontrakt for det videre forløb. Her aftaler parterne, hvilke emner, problemstillinger og mål rådgivningen skal fokusere på. En indledende kontrakt er altid en god idé, fordi det giver rådgiveren en mulighed for at bringe mål og succeskriterier på banen allerede fra første møde – i stedet for at fokusere på problemerne og de negative ting, som landmanden kan være optaget af. Kontrakten er så væsentlig en del af rådgivningsforløbet, at den har sit helt eget trumfkort. *Hvad vil du gerne have ud af vores samtale?*
- Den anden mulighed er at tage en såkaldt timeout, når parterne er midt i forløbet. Her har rådgiveren mulighed for at skabe et ophold i samtalen og spørge ind til selve rådgivningsforløbet lige nu. En timeout kan bruges til at bringe samtalen tilbage på rette spor eller til at justere kontrakten, hvis noget har ændret sig siden begyndelsen. Hvis landmanden og rådgiveren taler forbi hinanden, er det her, de finder sammen igen. *Er det overhovedet det rigtige vi taler om, eller skal vi ændre fokus? Hvilke ting er blevet afklarede? Hvad skal vi fokusere på nu? For mig at se er der to veje at gå herfra 1) ... og 2) ... Ser du andre?*

” Timeout-funktionen er ofte i brug under mine rådgivningsseancer. For mig er det en god og simpel teknik til at fornemme, hvor vi er i forløbet, og især hvor landmanden er.

JOHN MØLDRUP,  
KONSULENT I RAMBØLL ATTRACTOR

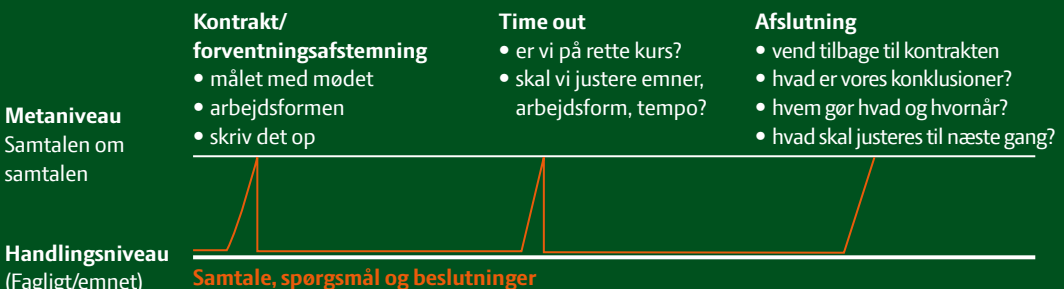
- Den tredje mulighed er i forbindelse med evaluering. Her giver rådgiveren landmanden mulighed for at tilkendegive, om han har fået svar på sine spørgsmål, eller om der er noget, der stadig står tvivl om. Løbende evaluering er væsentlig for at holde fokus i et langt rådgivningsforløb. Er du blevet klar over, hvad du skal gøre nu?

” Som gamemaster er det også mig, der har ansvaret for at samle op ved afslutningen af alle dele af forløbet. Her konkluderer jeg, hvad vi har været igennem. Og så sikrer jeg, at alle involverede er enige om, hvad vi har aftalt, og at vi er enige om, hvordan vi kommer videre.

JOHN MØLDRUP,  
KONSULENT I RAMBØLL ATTRACTOR

Man kan betragte disse ture op til samtaleens metaniveau som muligheder for at klatre op i et udsigtstårn; Her kan parterne orientere sig, identificere destinationen og udpege en ny kurs, inden de klatrer ned i den tætte

## GAMEMASTERMODELLEN



underskov og arbejder sig videre fremad – nu i den rette retning.

## Nye idéer og inspiration

Evnen til at skabe idéer og være nysgerrig er et væsentligt element i arbejdet med at skabe refleksion og nytænkning, og den hænger sammen med gamemasterens evne til at stille fremadrettede spørgsmål, som giver nye svar. Men en god gamemaster formår også at inspirere med sine egne idéer til løsninger, nye forståelser og perspektiver, som ofte er afgørende for, at samtalen bringer landmanden videre. Denne inspiration kommer ofte i form af hypoteser, og det er gamemasterens opgave at introducere hypoteser, som er relevante og inspirerende i løbet af samtalen.

Betydning af hypoteser som et styringsværktøj er måske nok let at forstå, men kan være vanskelig at mestre i situationen. Heldigvis er der en række kendte teknikker, som kan gøre det nemmere for rådgiveren at introducere og arbejde med hypoteser i samtalen.

Den nysgerrige og opmærksomme rådgiver danner helt automatisk sine egne hypoteser om sammenhænge, muligheder og løsningsforslag undervejs i samtalen. Disse idéer kan rådgiveren introducere i form af uddybende spørgsmål eller ved at tage ordet og spørge, om han må stille sin hypotese til rådighed som inspiration eller forslag.

**”** *Hver gang du som gamemaster fremstiller en hypotese, skal den være velbegrundet og underbygget af argumenter for at bevare landmanden som medspiller. I virkeligheden er det jo de bagvedliggende argumenter, som du beder landmanden om at forholde sig til. Uden gode argumenter risikerer du, at dine indspark ikke hjælper overhovedet – eller i værste fald, at landmanden efterhånden mister tilliden til din dømmekraft.*

JOHN MØLDRUP,  
KONSULENT I RAMBØLL ATTRACTOR

Det tager tid at udvikle den kreativitet og mentale fleksibilitet, som en god hypotese-mager besidder. Allererst skal man acceptere, at der ikke kun er ét svar og én løsning og tillade sig selv at lege med de forskellige muligheder og alternativer. Og så skal man give landmanden lov til at forholde sig til idéerne og eventuelt selv tage ejerskab over dem. Målet med en hypotese er i sidste ende ikke at få landmanden til enten at acceptere eller forkaste den. I stedet kan rådgiverens hypoteser give anledning til erkendelser, som der kan bygges videre på – uanset hvor tæt på rådgiverens hypotese, disse erkendelser ligger.

## At mestre rollen som gamemaster

I en rådgivningssituation er der som regel en implicit forventning om, at det er rådgiveren, der tager initiativet og redegør for, hvad der skal ske, og hvordan rådgivningen skal foregå.

Det er imidlertid sjældent, at rådgiveren bliver mødt med de helt samme forventninger – forskellige mennesker har forskellige opfattelser og forventninger, og hvor nogle fra begyndelsen læner sig tilbage og overlader hele initiativet til rådgiveren, er der andre, der gerne vil styre processen og straks forlanger svar på nogle presserende spørgsmål.

En væsentlig del af rollen som gamemaster er derfor at træde i karakter som rådgiver. Det kan være vanskeligt i begyndelsen, fordi det at tage styringen i samtalen kræver indsigt og erfaring, både med de langbrugsfaglige problemstillinger og med selve rådgivningen.

Men det bliver hurtigt nemmere, og før du ved af det, er du helt automatisk på banen med de to ting, som bliver ved med at være vigtigst for en god rådgivning: At udvikle nye perspektiver og at styre samtalen i retning af en konstruktiv løsning. Og så er du godt i gang med at hjælpe din landmand.

<sup>1</sup> "Coaching – at være gamemaster", Søholm, Storch og Clemensen. Børsens Ledeshåndbøger, januar 2004.

# SPØRGSMÅL

**SPØRGSMÅLSKORTET** De rigtige spørgsmål kan være med til både at inspirere og styre. Gode spørgsmål er rådgiverens bedste mulighed for at styre samtalen og fastholde det rette fokus. Spørgsmål giver ikke rådgiveren mulighed for at diktere hvilke svar eller løsninger, landmanden kommer frem til. Men de giver rig mulighed for at bestemme, hvordan et problem betragtes, og hvilke overvejelser landmanden gør sig omkring mulige løsninger. Så hvordan styrer rådgiveren samtalen i retning af den bedste løsning, når det er landmanden egne tanker og idéer, der bestemmer, hvilken løsning der er bedst? Svaret er spørgsmål.





**S**om det fremgår af afsnittet om den gode gamemaster, så er det i samtalen mellem rådgiveren og landmanden, at idéerne opstår, og de første skridt mod forandring bliver taget. I afsnittet om gamemasteren blev det således klart, at rådgiveren hovedsagelig har to opgaver over for landmanden: at styre samtalen i retning af en løsning og at inspirere til nye idéer og erkendelser hos landmanden selv. For begge disse opgaver gælder det, at evnen til at stille de rigtige spørgsmål er afgørende for rådgiverens succes.

Ved at spørge ind til de rette ting kan rådgiveren ikke bare styre samtalen i den rigtige retning; de rette spørgsmål kan generere nye erkendelser, ny forståelse, nye idéer og som en naturlig konsekvens heraf, nye løsninger.

Når rådgiveren indtræder i et forløb, påtager han sig et særligt ansvar. Det er rådgiverens forpligtelse at stå til rådighed og hjælpe til med udgangspunkt i den andens behov for afklaring og sparring. Men som rådgiver har man ikke blot særlige forpligtelser – positionen som en professionel sparringspartner giver også nogle særlige privilegier, som ikke findes i en almindelig samtale. Et af disse privilegier er retten til at spørge ind, selv til svære emner og personlige forhold. Men det er en ret, som rådgiveren skal påberåbe sig med stor omtanke og forsigtighed. De svære spørgsmål er ofte dem, der giver de vigtigste svar, men kun hvis rådgiveren griber emnet an på den helt rigtige måde. Derfor har de gode spørgsmål fået et trumfkort helt for sig selv.

### Spørgsmål kan styre samtalen

Gode spørgsmål er rådgiverens bedste mulighed for at styre samtalen og fastholde

det rette fokus. Det skyldes blandt andet, at rådgiveren jo ikke selv kan møde op med alle svarene og de færdige løsninger. Kunne han det, ville samtalen være nem at styre i den rigtige retning. Men som den gode gamemaster ved, er det landmanden – og ikke rådgiveren – som har den værdifulde viden og indsigt, og derfor nytter det ikke, at rådgiveren dikterer en løsning. Den bedste løsning afhænger af landmandens overvejelser og motivation i den konkrete situation. Og heri ligger rådgivningens største dilemma og faglige udfordring: For hvordan styrer rådgiveren samtalen i retning af den bedste løsning, når det er landmanden egne tanker og idéer, der bestemmer, hvilken løsning der er bedst? Svaret er spørgsmål.

**” In den jeg tager på rådgivningsbesøg hos en landmand, så laver jeg en dagsorden, og den bygger jeg op ved hjælp af spørgsmål. Det er altså de gode spørgsmål, som guider mig gennem et besøg og hjælper mig til at fastholde fokus på de vigtige emner.**

EVA TINE ENGLBRETH,  
PLANTEAVLSKONSULENT, HEDEN & JORDEN

Spørgsmål giver ikke rådgiveren mulighed for at diktere, hvilke svar eller løsninger landmanden kommer frem til. Men de giver rig mulighed for at bestemme, hvordan et problem betragtes, og hvilke overvejelser landmanden gør sig omkring mulige løsninger. Formuleringen af et spørgsmål kan således være med til at bestemme, hvordan en problemstilling gribes an, hvilke aspekter der er i fokus, og hvor løsningen bliver fundet henne.

Tænk for eksempel på spørgsmålene:  
*Hvordan er forholdet til dine ansatte? Hvad tror du jeres mistillid til hinanden bundet i? Hvordan kan du være med til at ændre på den situation?* Med denne type af spørgsmål definerer rådgiveren en ramme omkring problemstillingen, som landmanden bliver bedt om at tænke inden for. Med de rette spørgsmål kan rådgiveren sikre sig, at rammen er konstruktiv og dermed, at det, der kommer ud af at besvare spørgsmålene, er konstruktive og løsningsorienterede tanker og idéer. I eksemplet ovenfor dikterer rådgiveren således ikke den endelige løsning – men via sit valg af spørgsmål identificerer han et vigtigt problem med medarbejderne og definerer det som et problem, landmanden og medarbejderne er fælles om, og som landmanden selv har mulighed for at gøre noget ved. Og det er afgørende for, at samtalen resulterer i en god og konstruktiv løsning – uanset hvad svarene så måtte være. Forestil dig i stedet, at rådgiveren havde spurgt således: *Er du træt af dine ansatte? Hvad gør de forkert?* Problemet er som udgangspunkt det samme, men det er let at se, at svarene vil pege i en helt anden retning.

” De gode spørgsmål er for mig et redskab til at skabe en åben dialog og en måde at komme ind til kernen af kunden eller kundens problem. Jeg trækker Spørgsmålskortet i sin reneste form, når jeg møder en helt ny kunde. Så sætter vi os ned med et blank stykke papir, og så sætter jeg gang i den helt store spørgsmålsseance. Min strategi er at starte i overfladen med nogle afklarende spørgsmål. Her får jeg afdækket alt om bedriften, de fysiske rammer, produktionsstal, historie osv. Herefter dykker jeg lidt ned under overfladen og benytter mig af mere refleksive spørgsmål. Jeg spørger for eksempel ind til landmandens motivation og ambitioner med spørgsmål som f.eks.: *Hvorfor udvide din bedrift? Hvad vil du gerne opnå? Når vi har talt det igennem stiller jeg værdibaserede spørgsmål. Her er vi rigtig inde og rode ved kernen, og mange*



Det er landmanden – og ikke rådgiveren – der har den værdifulde viden og indsigt, og derfor nytter det ikke, at rådgiveren dikterer en løsning.

*svar findes her i forhold til, hvem landmanden er, og hvad det er, der driver ham. Spørgsmålene er blandt andet: Hvad siger din kone til, at du vil udvide? Hvorfor er du landmand? Hvor ser du dig selv om 15 år? Rådgivningsmødet slutter med, at jeg tager landmanden med op til overfladen igen, og sammen forsøger vi at sætte konkrete mål og handlinger på nogle af de ting, vi har talt om.*

PETER CHRISTENSEN, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER OG TEAMLEDER, JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

### **Spørgsmål finder retningen på meta-niveauet**

Spørgsmålene er også det bedste instrument til at styre samtalen, når rådgiveren tager landmanden med op på samtaleens meta-niveau. Det er jo her, rådgiveren og landmanden forhandler og genforhandler kontrakten og evaluerer rådgivningens forløb. Med spørgsmål som *”Hvad vil du gerne have ud af vores samtale i dag”* dikterer rådgiveren jo ikke formålet med dagens snak – det er





Evnen til at stille de rigtige spørgsmål er afgørende for rådgiverens succes.



helt op til landmanden. Men med spørgsmålet sørger rådgiveren indirekte for, at samtalen bliver målrettet og løsningsorienteret, og at landmanden tager udgangspunkt i det, han gerne vil opnå – frem for det, han har problemer med. Dermed udstikkes den rigtige retning fremad. På denne måde er de rigtige spørgsmål afgørende for, at de små ture op til samtals meta-niveau bærer frugt og fungerer efter hensigten.

” Spørgsmålene bruger jeg til at komme i dybden med tingene. Jeg får en god fornemmelse af, hvor landmanden befinder sig i forhold til den givne situation, og hvor han gerne vil hen. F.eks. havde jeg en kunde, som i dag har både mink og grise. For at hjælpe ham med at udvikle sin virksomhed brugte jeg spørgsmålene til at finde en afklaring af, hvad det egentlig var, han gerne ville satse på at leve af om fem år.

EVA TINE ENGELBRETH,  
PLANTEAVLSKONSULENT, HEDEN & HJORDEN

### Spørgsmål skal forstyrre og skabe refleksion

I rådgivningsteorien anføres det ofte, at en forudsætning for forandring er en forstyrrelse af det eksisterende. Med det menes der, at en forandring, som kommer indefra, opstår som en reaktion på en forstyrrelse, som kommer udefra – f.eks. fra en rådgiver eller sparringspartner. Forstyrrelsen kan give anledning til ny indsigt, motivation til handling og ændret adfærd – men kun hvis disse ændringer ikke pådømmes. Den nye indsigt og motivation skal opstå i personen selv, for man kan aldrig tvinge eller presse et andet menneske til at ændre sine virkelige opfattelser eller holdninger.

Derfor er evnen til at stille gode spørgsmål helt afgørende, når rådgiveren forsøger at tilføre inspiration og nye idéer til samtalen. Gode spørgsmål fungerer som den udefrakommende forstyrrelse, der motiverer og sætter gang i landmandens forandringsproces. Og det gælder faktisk for alle typer af problemstillinger – lige fra de helt store

strategiske tiltag og til de små forandringer af arbejdsrutiner.

Men det er selvfølgelig ikke ligegyldigt, hvilke spørgsmål rådgiveren stiller for at skabe refleksion. Når rådgiveren spørger ind til landmandens tanker og opfattelser, er der mulighed for at forstyrre modtagerens verdensbillede og anspore til den form for forandring, som kan føre til nye planer, nye idéer eller ny motivation. Men det er samtidig en situation, hvor modtageren befinder sig i en sårbar position, og derfor er det ikke ligegyldigt, hvordan der spørges ind. Forskellige typer af spørgsmål er velegnede til forskellige situationer, og en god rådgiver er bevidst om, hvilken type spørgsmål der egner sig til rådgivningens forskellige faser og opgaver.

” Jeg ser jo ofte ting på en bedrift, som skulle gøres anderledes. Ting som ikke fungerer på den måde, de bliver gjort i dag. Men i stedet for at 'kloge' mig over for landmanden, så stiller jeg spørgsmål til ham om problemet. Ad den vej kommer vi oftest frem til, at han bliver bevidst om, at den måde at gøre det på ikke er optimal, og sammen kommer vi frem til en anden løsning. Det har den fordel, at landmanden straks har ejerskab af den forandring, der skal igangsættes, og han føler motivation til at skabe forandringen.

EVA TINE ENGELBRETH,  
PLANTEAVLSKONSULENT, HEDEN & HJORDEN

I samme omgang er det værd at være opmærksom på, at ikke alle spørgsmål er gode spørgsmål. Ethvert spørgsmål indeholder uundgåeligt et krav om svar, og hvis spørgsmålet er påtrængende eller truende kan spørgsmålene opleves som tvang, forhør eller straf. Det er ikke fordrende for nye idéer eller initiativ, og derfor er det naturligvis noget, som rådgiveren skal undgå for enhver pris. Forstyrrelsen skal være tilpas, for at det virker.

## Vælg den rette type spørgsmål

Den canadiske terapeut Karl Tomm har udarbejdet en model for afklarende og motiverende spørgsmål, der bruges verden over, og som er et velegnet udgangspunkt for spørgsmål i konstruktiv rådgivning. Modellen er som udgangspunkt ganske simpel og tager højde for to forskellige dimensioner af det at stille spørgsmål.

Den første dimension er rådgiverens hensigt. Nogle spørgsmål har til hensigt at skabe klarhed over situationen, både for rådgiveren og for landmanden selv. Karl Tomm kalder disse spørgsmål for 'orienterende spørgsmål'. Andre spørgsmål har til formål at introducere nye muligheder og retninger i samtalen. Denne type af spørgsmål kaldes for 'påvirkende spørgsmål'. Begge spørgsmålstyper er nødvendige på forskellige tidspunkter i en rådgivningsproces, der sigter mod at forstyrre og skabe forandring og er som sådan afhængige af hinandens bidrag; orienterende spørgsmål kan således være med til at skabe nye erkendelser omkring problemstillingen, imens påvirkende spørgsmål kan være med til at inspirere og introducere hypoteser, muligheder og handlinger.

Den anden dimension angår rådgiverens antagelser, og her skelnes imellem lineære og cirkulære antagelser. Lineære antagelser tager udgangspunkt i årsagssammenhænge og er antagelser, som baserer sig på erkendelser og retter sig mod konklusioner – ofte ved hjælp af logisk deduktion (eller hvad man kan kalde en lineær tankegang – hvis problemet er *dette*, så må løsningen være *dette*). De cirkulære antagelser fungerer modsat; Her tager rådgiveren udgangspunkt i nuancering og retter samtalen mod at udvikle og udbrede emnet frem for at snævre det ind. Begge disse tilgange kan i sagens natur være nødvendige og behjælpelige på forskellige stadier i rådgivningsforløbet. De lineære antagelser er hjælpsomme, fordi de kan reducere, forsimple eller forenkle problemstillingen og være med til at skabe klarhed over problemets kerne og de tilknyt-

tede løsningsmuligheder. De cirkulære antagelser er omvendt nødvendige, når følelser og holdninger er vigtigere end konkrete problemstillinger, og når der er brug for at bringe nye muligheder på banen.

## Fire gode spørgsmålstyper

Kombinerer man de to dimensioner, får man en todimensionel figur med fire forskellige typer af spørgsmål: situationsafklarende (lineære) spørgsmål, perspektiverende (cirkulære) spørgsmål, fremtidsrettede (refleksive) spørgsmål og handlingsorienterede (strategiske) spørgsmål. Disse fire typer af spørgsmål er grundlæggende forskellige i deres indramning af problemstillingen, og de tjener forskellige formål i samtalen. De situationsafklarende (lineære) og de handlingsorienterede (strategiske) spørgsmål fører til overblik og handling, mens de perspektiverende (cirkulære) og de fremtidsrettede (refleksive) spørgsmål skaber motivation og ejerskab over for handlingerne.

### De situationsafklarende (lineære) spørgsmål

stilles for at afdække og undersøge medspillerens situation eller problemstilling. Målet med denne type spørgsmål er at finde frem til den oprindelige årsag eller forklaring på problemet. Det er meget normalt at bruge situationsafklarende spørgsmål, når man gerne vil have et overblik over et givent problem, som man skal anviser en løsning på. Derfor bruges de situationsafklarende spørgsmål ofte i begyndelsen af forløbet, hvor afklaringen er den første opgave. Situationsafklarende spørgsmål er blandt andet: *Hvad er problemet? Hvem er involveret? Hvem sagde hvad / hvem gjorde hvad? Hvornår startede det? Hvad skete der? Hvad skete der bagefter? Hvor meget? Hvor længe?* Kort sagt HV-spørgsmålene.

### Perspektiverende (cirkulære) spørgsmål

stiller man for at udforske og dermed bedre forstå kundens situation. Med denne type af spørgsmål forsøger rådgiveren at opdage nye aspekter og undersøge mønstre, der for-

## DE GODE SPØRGSMÅL

**Situationsafklarende spørgsmål**

Skaber et faktabaseret billede af problem/udfordring set fra medspillers perspektiv

- Afdæk problemstilling
- Hav fokus på facts
- Afklar kontekst, fakta og sag

**Perspektiverende spørgsmål**

Udforsker medspillers oplevelse og forståelse af og motivation for problem/udfordring

- Udforsk problemstilling
- Få flere perspektiver
- Skab sammenhæng
- Hav fokus på relationer, mønstre og forskelle

**Handlingsorienterede spørgsmål**

Undersøger medspillers vilje og evne til handling og afdækker behov for opfølgning

- Skab klarhed, læring og målsætning
- Planlæg handling og få effekt
- Aftal handleplaner og opfølgning

**Fremtidsrettede spørgsmål**

Skaber tanker hos medspiller om nye perspektiver, strategier, hypoteser og muligheder

- Hav fokus på drømme og håb
- Giv nyt perspektiv og handlemuligheder
- Foreslå strategi og hypoteser

*De gode orienterende spørgsmål er situationsafklarende og perspektiverende, mens de påvirkende er fremtidsrettede og handlingsorienterede.*

binder personer, handlinger, opfattelser og følelser, der er involveret i sagen. Perspektiverende spørgsmål afspejler en naturlig nysgerrighed efter at finde sammenhænge i den givne problemstilling, som kan føre til nye erkendelser. På denne måde kan rådgiveren skabe nye perspektiver på sagen end dem, som landmanden umiddelbart selv kan se. Perspektiverende spørgsmål er – ligesom situationsafklarende spørgsmål – stadig i den orienterende fase, men her gives der plads til refleksion og alternative forklaringer, som kan være med til at belyse problemstillingen.

Spørg for eksempel: *Hvordan ser det ud fra de andre involveredes perspektiv? Hvad ville de sige om sagen? Hvad er forskellen på den måde, du og din kone/driftsleder ser det på? Hvem ser det mest/mindst forskelligt fra dig? I hvilke sammenhænge er udfordringen størst/mindst?*

**Med fremtidsrettede (refleksive) spørgsmål** betragter rådgiveren sin medspiller som en person, der hverken kan eller skal instrueres og påvirkes direkte, men som skal hjælpes

til at finde svarene selv. Fremtidsrettede spørgsmål forsøger i stedet at medvirke til, at landmanden selv kan udnytte sine egne ressourcer til at løse problemet. De fremtidsrettede spørgsmål kan bruges til at forstyrre landmandens opfattelse af problemet og give ham mulighed for at tænke og tale om tingene på en ny måde. På denne måde kan rådgiveren påvirke landmanden indirekte og på den måde nå en løsning, som landmanden har en større ejerandel i og motivation for at gå i gang med.

Du kan spørge: *Forestil dig, at problemet er løst. Hvad var det for ting, der blev taget hånd om på vejen hertil? Hvad nu hvis? Hvad kunne du godt tænke dig at kunne gøre? Hvad ville andre gøre? Hvad ville være tegn på, at du var blevet klogere / udfordringen var blevet løst? Hvad er det værste / bedste der kunne ske? Hvad er konsekvenserne af at fortsætte på samme måde som hidtil?*

**Hensigten med de handlingsorienterede (strategiske) spørgsmål** er at korrigere

eller forbedre en given adfærd samtidig med, at man får mulighed for at undersøge medspillerens vilje og evne til at handle. Ligesom fremtidsrettede spørgsmål prøver de handlingsorienterede spørgsmål at påvirke landmanden, men i modsætning til de fremtidsrettede spørgsmål retter de handlingsorienterede spørgsmål sig mod en bestemt erkendelse eller en bestemt retning. Med de handlingsorienterede spørgsmål kommer rådgiveren således til at fungere som en form for instruktør, der kan flytte et fastlåst system og vise vejen til handling. Handlingsorienterede spørgsmål er ofte konfronterende og kan skabe forstyrrelser eller afbryd i samarbejdet. Dette sker især, hvis rådgiveren springer over de perspektiverende og fremtidsrettede spørgsmål, hvor medspilleren får mulighed for selv at bidrage og tage ejerskab for beslutningerne.

Handlingsorienterede spørgsmål kunne være: *Hvad kunne det første skridt i den rigtige retning være? Kunne det ikke være en god ide at ....? Hvem gør hvad? Tror du, at du skal starte med ....? Hvornår har du første gang behov for at følge op på det, du har sat dig for? Hvad skal noteres i handlingsplanen? Hvorfor gør du ikke sådan?*

### **Vælg dine spørgsmål med omhu**

Da de forskellige spørgsmål tjener forskellige formål, kan de sjældent stå alene, hvis man ønsker at skabe motivation til forandring. Derfor er der behov for at kunne stille alle de forskellige typer af spørgsmål som rådgiver. Det gælder ikke mindst fornemmelsen for, hvornår der er brug for at arbejde i den orienterende fase, og hvornår der er brug for at tage hul på de påvirkede spørgsmål. Behovet for de forskellige spørgsmål afhænger også i høj grad af problemstillingen og naturligvis af landmandens personlighed. Nogle har stort udbytte af at blive udfordret med de reflekterende, cirkulære spørgsmål, imens andre reagerer bedst på de retningsbestemte, lineære spørgsmål. Hver situation er forskellig, og derfor er den rigtige kombination af spørgsmålstyper det også.

**”** *Har jeg aftalt et møde med en eksisterende kunde, som jeg i forvejen kender indgående, bruger jeg spørgsmålene på en lidt anden måde. Her er det ofte et konkret problem, som vi sætter fokus på. Ved at bruge de rigtige spørgsmål får jeg åbnet op for en konstruktiv dialog, som hurtigt fører os i retning af løsninger på landmandens problem.*

PETER CHRISTENSEN, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER OG TEAMLEDER, JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

En enkelt erkendelse er imidlertid altid væsentlig at have med i baghovedet. En af de store fordele ved at bruge spørgsmålene som instrument er som bekendt, at landmanden ansføres til selv at gennemtænke problemerne og komme med løsningsforslag, som er i overensstemmelse med hans egne værdier og motivation. På denne måde sikrer rådgiveren ikke bare ejerskab over løsningen, men fordrer også landmanden til, selv at finde løsninger på lignende situationer i fremtiden i stedet for at være afhængig af rådgiverens specialviden.

Men det er vigtigt at være opmærksom på, at man også kan stille for mange spørgsmål. En rådgiver kan faktisk skjule sig bag bestandige spørgsmål og på denne måde miste kontakten til både samtalen og landmanden. Den, der modtager rådgivning, har som regel brug for at opleve, at rådgiveren er forstående, troværdig og engageret i samtalen. Ellers forsvinder tilliden og med den rådgiverens mulighed for at udfordre og skabe forandring. Derfor er det vigtigt, at rådgiveren også forholder sig til landmandens tanker og idéer undervejs i stedet for bare at stille flere spørgsmål. Her er formålet selvfølgelig ikke at diktere, hvad rådgiveren mener, er rigtigt eller forkert, men snarere at stille rådgiverens egne perspektiver og synsvinkler til rådighed. På denne måde bevarer rådgiveren sin integritet og personlige kontakt med både landmanden og med sagens kerne og er derfor bedre rustet til at fortsætte samtalen.

# LYTTE

**LYTTEKORTET** Hvordan træder rådgiveren i karakter som en vejleder og inspirator uden samtidig at flytte udgangspunktet væk fra landmanden og over på sig selv? Svaret på det spørgsmål kan være evnen til at lytte aktivt. Aktiv lytning går i al sin enkelthed ud på at udvise et ærligt og aktivt engagement i det, som modparten siger, for på den måde at inspirere den anden til at fortsætte, åbne op og fortælle mere. Aktiv lytning handler med andre ord om at skabe tillid og tryghed hos din samtalepartner.





I kapitlet om den gode gamemaster blev det slået fast, at et af de vigtigste elementer i konstruktiv rådgivning er rådgiverens evne til at styre samtalen i retning af gode løsninger. Men som det også blev klart, må de gode løsninger tage udgangspunkt i landmandens egne idéer, udfordringer og ambitioner. I kapitlet om det at stille spørgsmål blev det klart, at de rigtige spørgsmål kan være med til både at styre og inspirere. Men det blev også klart, at rådgiveren kan gemme sig bag en uendelig strøm af spørgsmål og derved risikere at miste kontakten til samtalen og landmanden.

Det stiller rådgiveren i endnu et dilemma. For hvordan træder rådgiveren i karakter som vejleder og inspirator uden samtidig at flytte udgangspunktet væk fra landmanden og over på sig selv?

Svaret på det spørgsmål kan være evnen til at lytte aktivt. Hvis evnerne til at være en god gamemaster og til at stille de rigtige spørgsmål er to væsentlige elementer i den dobbelte færdighed, så er evnen til at lytte aktivt utvivlsomt den tredje. Og evne til at styre eller inspirere blot ved at lytte aktivt er faktisk en teknik i sig selv.

### Aktiv lytning

Aktiv lytning er en simpel, men effektiv teknik, som alle kan lære at anvende i en samtale. Aktiv lytning går i al sin enkelthed ud på at udvise et ærligt og aktivt engagement i det, som modparten siger, for på den måde at inspirere den anden til at fortsætte, åbne op og fortælle mere. Aktiv lytning handler med andre ord om at skabe tillid og tryghed hos din samtalepartner gennem bekræftende, nonverbale tilkendegivelser,

så du ikke kommer til at afbryde. Og netop tillid og tryghed er afgørende for kvaliteten af den samtale, som rådgivningen baserer sig på – især, når rådgiveren forsøger at styre samtalen med inspiration, hypoteser og spørgsmål.

I praksis går aktiv lytning altså ud på at bekræfte din samtalepartner i, at samtalen er på rette spor, at du giver din fulde opmærksomhed, og at han eller hun skal fortsætte med at forklare og uddybe. For de fleste mennesker er aktiv lytning ikke noget, som man behøver et kursus i – faktisk er det noget, som vi alle sammen er vant til fra vores daglige samtaler med alle de mennesker, vi taler med i løbet af vores hverdag, hvor vi gør det uden at spekulere over det. Men i forbindelse med rådgivning kan det være en god idé at gøre sig bevidst om den aktive lytning og sikre, at den altid er på plads, når der er brug for dem.

” *Mit primære mål med aktiv lytning er at skabe tryghed og tillid hos kunden. Jeg lytter aktivt ved at spejle mig i kunden, og det kan man blandt andet gøre ved at bekræfte de udtalelser, kunden kommer med. Både med ord, altså ved kort at gentage kundens udsagn, så vi begge ved, at vi taler om det samme, men også uden ord. Ved hjælp af små nik, øjenkontakt og mit kropssprog viser jeg, at jeg er interesseret i det kunden fortæller.*

KJELD ASKJÆR, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER  
JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

Der er flere aktive måder at lytte på uden at gribe ind og overtage den andens talestrøm. Den mest simple er at gentage eller omfor-

” Aktiv lytning er en simpel, men effektiv teknik, som alle kan lære at bruge i en samtale.

mulere det, som samtalepartneren har sagt. Det lyder måske banalt, men ved at gentage samtalepartnerens ytringer demonstrerer du på den simplest mulige måde, at du lytter og er helt med på, hvad der bliver sagt – og samtidig deltager du i samtalen uden at skifte retningen, dømme eller på andre måder overtage initiativet – hvilket naturligvis er hele meningen med aktiv lytning. Overvej følgende ordveksling som eksempel:

*Landmand: "I virkeligheden tror jeg ikke, at det handler så meget om de økonomiske udfordringer. Det har måske mere at gøre med, at jeg er usikker på, om de her ting rent faktisk kommer til at fungere i det lange løb.*

*Rådgiver: "Du er simpelthen ikke sikker på, at det kommer til at fungere?"*

*Landmand: Nej, men det er måske også fordi, at jeg ikke har sat mig godt nok ind i det endnu. Det er jo ikke noget, som jeg er vant til.*

Det at gentage den andens formuleringer er en overraskende effektiv måde at anspore samtalepartneren til at fortsætte med at forklare sig, især når samtalepartneren stopper op og skubber ansvaret for at videreføre samtalen over på rådgiveren i forventning om en respons. I eksemplet oven for bidrager rådgiveren i virkeligheden blot med en klassisk aktiv lytning, og det ansporer landmanden til selv at fortsætte ud af det vigtige spor.

Små hjælpeord kan fungere på samme måde i en samtale. Her bruger rådgiveren små anerkendende tilkendegivelser til at bekræfte samtalepartneren. Det oplagte og mest simple hjælpeord er et 'ja', men på samme måde fungerer ord som 'okay', 'fortsæt', 'interessant', 'det kan jeg godt se', 'ser man det', 'virkelig', og så videre. Selv bekræftende lyde som 'mhm' duer også til at vise samtalepartneren, at samtalen går i den rigtige retning, og at du lytter opmærksomt til hvert et ord.





” Evnen til at styre eller inspirere blot ved at lytte aktivt er en teknik i sig selv.

>>

” *Jeg er meget talende af natur, så det har været en udfordring for mig at blive en aktiv og tålmodig lytter. Ved starten af en rådgivningssamtale er en gåtur en god indledning til rådgivningsseancen, for her er landmanden på hjemmebane, og som rådgiver kan man i den grad praktisere aktiv lytning og dermed opnå landmandens tillid.*

KJELD ASKJÆR, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER  
JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

Sidst, men naturligvis ikke mindst, er der kropssproget. Dit kropssprog og din holdning kan være mindst lige så vigtige som det, du siger, når du forsøger dig med aktiv lytning. Sidder du og kigger ud af vinduet i stedet for på din samtalepartner, er der med andre ord ingen gentagelser eller små hjælpeord, der kan redde dig fra at virke komplet uinteresset i samtalen og den, du taler med. Godt kropssprog demonstrerer omvendt åbenhed og opmærksomhed.

En af grundreglerne for godt kropssprog er at holde front mod den, man taler med. Sørg derfor for, at I sidder eller står over for hinanden – og ikke ved siden af hinanden. Sørg ligeledes for ikke at dreje dig væk fra din samtalepartner i løbet af samtalen – det svarer til at dreje din opmærksomhed væk fra samtalen. Når I har front mod hinanden er det desuden også lettere at få øjenkontakt og aflæse hinandens gestik og ansigtsudtryk. Gestik og ansigtsudtryk er nemlig også vigtige elementer i aktiv lytning. Tænk derfor over, hvordan du bruger dine hænder i løbet

af samtalen – det klassiske råd er at undgå at læne dig tilbage med armene over kors, fordi det signalerer lukkethed og afstand. Gør i stedet det modsatte – læn dig frem mod din samtalepartner, slap af i skuldrene, åbn dine arme, og hold dine hænder foran kroppen. Smil og nik med hovedet, og søg øjenkontakten med jævne mellemrum i stedet for at stirre ned på dit papir. Sådan demonstrerer du nærvær og opmærksomhed med hele dit væsen.

**”** *Jeg er meget bevidst om, at det er en balancegang, for det må bestemt ikke kamme over, så jeg kommer til at ligne en tandløs nikkedukke, der ikke giver modspil. Det afgørende er at være nærværende.*

KJELD ASKJÆR, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER  
JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

Aktiv lytning er naturligvis kun aktuelt, hvis du kan og vil undgå at afbryde den talestrøm, som din samtalepartner har kastet sig ud i. Og der er naturligvis masser af tilfælde, hvor rådgiveren med fordel kan gribe ind og forsøge at give samtalen en anden, mere målrettet retning i stedet for blot at lytte løs. Men er I der i processen, hvor du som rådgiver stadig leder efter afklaring hos landmanden, kan det være bedre ikke at forsøge at styre samtalen i en bestemt retning og i stedet lade landmanden tale sig helt ud. Det betyder ikke, at du ikke kan rejse spørgsmål eller komme med hypoteser eller kommentarer. Men det betyder måske, at du med fordel kan notere dine spørgsmål og betragtninger ned, imens du lytter aktivt videre. Så kan I altid komme tilbage til dem senere.

**”** *Forventningsafstemning er altafgørende i min rådgivning, og her er aktiv lytning et væsentligt instrument. Jeg skal som rådgiver kunne høre, hvor jeg har landmanden, og hvilke motiver og forventninger landmanden har. Med aktiv lytning kan jeg få lavet en god og effektiv forventningsafstemning.*

KJELD ASKJÆR, VIRKSOMHEDSRÅDGIVER  
JYSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

# EFFEKT

**EFFEKTKORTET** Effektkortet er med til at skabe afklaring og målsætninger. Det er med til at sikre, at I bruger de nye erkendelser, rådgivningen har frembragt, til at skabe resultater. Når rådgiveren præsenterer landmanden for Effektkortet, er det for at konstruere en strategi for bedriften, som er understøttet af konkrete målsætninger og handlinger. Det er derfor, at Effektkortet begynder ved den overordnede strategi og slutter med de konkrete initiativer i stedet for omvendt.





## EFFEKTORTET

**E**n rådgivningsproces kan indeholde mange samtaler, og i det omfang rådgiveren og landmanden diskuterer cirkulære spørgsmål, er det ikke utænkeligt, at rådgivningen i sin første fase kan ende med at udfolde sig langt fra konkrete løsninger og målsætninger og i stedet fokusere på tanker, opfattelser og oplevelser hos landmanden. Det er helt i orden – som vi har gennemgået i de foregående kapitler om den gode game-master, er det ofte en vigtig del af processen, fordi den cirkulære tilgang er med til at sikre, at alle betydningsfulde betragtninger og problemstillinger bliver udfoldet og taget med i løsningsarbejdet. Men på et tidspunkt er det nødvendigt at samle trådene og skabe et konkret overblik over, hvad alle de gode tanker og idéer kan bruges til i praksis. Det er her, effektkortet kommer på bordet.

Effektkortet har til formål at skabe en operationel ramme omkring de forandringer og løsninger, som kommer på bordet i forbindelse med rådgivningen. På den måde er effektkortet med til at skabe afklaring og konkrete målsætninger.

**”** Når jeg spiller Effektkortet hos en landmand, så mærker jeg, at det er en god måde at få processen sat i tale på. Det giver en god diskussion og åbner for muligheden for at sætte ord på de visioner og planer, landmanden har for sin virksomhed. Det kan ofte være svært for en landmand at forklare helt skarpt, men ved at arbejde sig igennem effektkortet lykkes det at få både planer og visioner kogt ned til et koncentrat, som kan føres ud i livet.

IVAN DAMGAARD, SPECIALKONSULENT, VIDENCENTRET FOR LANDBRUG, DLBR AKADEMIET

Samtidig bidrager effektkortet til at skabe enighed og en fælles forståelse for, hvilken strategi der er den rigtige i den aktuelle situation, samt hvilken adfærd der er nødvendig for at nå de ønskede mål. Effektkortet giver med andre ord overblik over sammenhænge mellem mål og indsats, muligheder og barrierer i strategien. På denne måde er effektkortet med til at sikre, at I bruger de nye erkendelser, som rådgivningen har frembragt, til at skabe resultater.

**”** I Vestfyns Golfklub havde bestyrelsen indkaldt til strategiproces, præcis som vi har haft mange gange tidligere. Forskellen denne gang var, at jeg foreslog, at vi skulle arbejde ud fra Effektkortet. Det gav os en konkret køreplan og et værktøj, som vi hele tiden kunne bruge til at afprøve holdninger og nye tiltag. Effektkortet virkede konstruktivt, fordi vi arbejdede ud fra noget, som var nemt at forholde sig til for alle deltagere i processen. Alle følte ejerskab i forhold til arbejdet med den nye strategi, og den fælles enighed om at bruge Effektkortet skabte i den grad effekt. Vi lykkedes med at komme frem til langt bedre resultater end tidligere år, og de ting, vi fandt frem til, var konkrete både i forhold til strategi, mål og adfændsændring blandt medlemmerne. Vi arbejdede gennem processen med SMART-mål. Alle tiltag på effektkortet blev testet og kørt gennem SMART-målene, og på den måde fik vi udvalgt de bedste emner og tiltag. Efterfølgende kan vi se, at langt flere nye tiltag og elementer fra strategien er blevet udrullet, og der er åbenlyst et større ejerskab end tidligere blandt medlemmerne. Effektkortet har for os skabt afklaring





*De ønskede resultater kan med fordel formuleres SMART, dvs. Specifikke, Målbare, Acceptable, Realistiske og Tidsbestemte. De SMARTe resultater er vigtige, fordi de tvinger landmanden til at tænke konkret og pragmatisk omkring de forandringer, der er nødvendige, for at strategien kan blive opfyldt.*

*og konkrete målsætninger, samtidig med at det har skabt enighed om strategien for både bestyrelse og medlemmer.*

LENE KRÜGER,  
SELVSTÆNDIG KOMMUNIKATIONS RÅDGIVER

Derfor siger vi, at Effektkortet er med til at starte en proces, der

- 1) kan skabe et fælles billede af strategien for rådgivningsforløbet
- 2) kan opstille mål for de resultater, der kan støtte strategien
- 3) kan definere, hvilken adfærd der skal til for at nå resultaterne
- 4) kan danne et overblik over indsatser, der er en forudsætning for den ønskede adfærd.

Med dette overblik fungerer kortet også som en slags kontrakt eller en projektplan under udviklings- og implementeringsforløbet.

På sin vis er Effektkortet nært beslægtet med både kontrakten – som vi gennemgik i kapitel 1 – og med handlingsplanen, som vi gennemgår i kapitel 4.

### **Effektkortets fire faser**

Det væsentligste ved Effektkortet er som nævnt at opstille en konkret operationalisering af de forandringer, som landmanden og rådgiveren arbejder på at opnå. Arbejdet med denne operationalisering kan med fordel inddeles i fire faser, som spænder fra det overordnede strategiske til det konkrete handlingsanvisende. De fire faser er: Strategi, Resultater, Adfærd og Indsatser.

**Strategi:** Når Effektkortet skal udfyldes, starter du med strategien. Strategien består af de overordnede målsætninger og succeskriterier, som har været de bærende elementer i rådgivningen, og som måske allerede kom

på bordet i forbindelse med den første kontrakt. Målsætninger og succeskriterier er sjældent konkrete og håndgribelige fra begyndelsen af rådgivningsforløbet, men det er okay. Det er jo netop et af målene med rådgivningen at videreudvikle og formulere en klar strategi gennem sparring og rådgivning.

Hvis det er vanskeligt at formulere strategiske mål til Effektkortet kan man med fordel lave en brainstorm, der tager udgangspunkt i deltagernes opfattelser af problemstillingen, og hvor alle idéer til en god strategi for forandring kommer på bordet.

” *Jeg benytter Effektkortet over for to målgrupper: Landmænd med store eller komplekse virksomheder og DLBR virksomhederne. Hos begge målgrupper er målet at få lagt en strategi og udvikle forretningsområder, og begge dele indeholder normalt en meget stor portion proces, som til tider kan blive lidt 'fluffy'. Derfor er det afgørende for at skabe succes, at vi får implementeret strategien og udviklingen, så det skaber effekt for virksomheden. Det hjælper Effektkortet med til at sikre, når alle deltagere har taget ejerskab.*

IVAN DAMGAARD, SPECIALKONSULENT, VIDENCENTRET FOR LANDBRUG, DLBR AKADEMIET

Strategien bør formuleres kort for overblikkets skyld, men forsøg alligevel at give plads til de aspekter, som vedrører landmandens overordnede mål, visioner, ambitioner og værdier for bedriften. Hvis selvudvikling og forandring af opfattelser er en væsentlig del af rådgivningsforløbet, er det helt i orden, hvis strategien indeholder visioner eller værdier, som ikke med sikkerhed kan opnås lige med det samme. Det vigtigste er, at der formuleres det, som landmanden gerne vil opnå – en fremtidig tilstand, der kan fungere som pejlemærke i det efterfølgende arbejde.

**Resultater:** Når strategien er formuleret, arbejdes der videre med at finde frem til et

” På et tidspunkt er det nødvendigt at samle trådene og skabe et overblik over, hvad alle de gode tanker og ideer kan bruges til i praksis.





eller flere resultater, der understøtter hvert enkelt element i strategien. Resultaterne kan med fordel formuleres SMART, dvs. Specifikke, Målbare, Acceptable, Realistiske og Tidsbestemte.

De SMARTe resultater er vigtige, fordi de tvinger landmanden til at tænke konkret og pragmatisk omkring de forandringer, der er nødvendige, for at strategien kan blive opfyldt.

Udviklingen af resultater til Effektkortet kan også begynde med en brainstorm, hvor landmanden og rådgiveren sammen udfylder proceskort med de resultater, som kan være relevante for den eller de strategier, som står på Effektkortet. Når parterne efterfølgende gennemgår resultaterne, er det vigtigt, at der lægges vægt på at argumentere for det element i strategien, som hvert enkelt resultat understøtter. På denne måde synliggøres og bevares Effektkortets horisontale sammenhæng mellem de overordnede mål fra strategien og de konkrete mål, som er indeholdt i resultaterne.

” Når jeg arbejder med strategi og udvikling på et landbrug, deler jeg landbrugsvirksomheden op i fire områder: Produktion, Ledelse/Management, Økonomistyring og Business/Handel. Ofte er landmanden fokuseret på produktionen, men jeg spiller Effektkortet ind i alle fire områder og arbejder med de fire områder ud fra Effektkortet. Det giver en rigtig god struktur, som betyder, at landmanden automatisk kommer til at tænke alle fire områder ind i sin strategi.

IVAN DAMGAARD, SPECIALKONSULENT, VIDENCENTRET FOR LANDBRUG, DLBR AKADEMIET

Når de foreslåede resultater er gennemført, kontrolleres det, at hvert eneste element fra strategien er understøttet af mindst ét håndgribeligt resultat – og gerne flere.

**Adfærd:** Når resultaterne er formuleret, er det på tide at beslutte, hvilken adfærd der er nødvendig for at opnå de resultater, som understøtter den overordnede strategi.

Ligesom alle elementer i den overordnede strategi skal være understøttet af mindst ét SMART resultat, skal hvert eneste formulerede resultat på Effektkortet nu understøttes af en konkret adfærd.

På dette tidspunkt i processen er det ganske sandsynligt, at eksempler på den nødvendige adfærd allerede har været oppe og vende under arbejdet med at formulere strategi og resultater – særligt hvis rådgiveren og landmanden har lavet brainstorms og udfyldt procespapirer og noter med masser af tanker og idéer. Her er det væsentligt at minde om, at det er rådgiverens primære ansvar at strukturere forløbet. Det er altså rådgiverens opgave at være opmærksom på idéernes hierarki, således at de gode bud på konkret adfærd og handlinger, som dukker op undervejs, bliver lagt til side, så længe samtalen handler om strategi og resultater – og så selvfølgelig sat i spil igen, så snart det er tid til at gå videre.

” Min oplevelse er, at det for landmanden bliver svært i den fase, hvor vi kommer ind og taler om ledelse gennem andre. Hvordan får lederen i virksomheden strategien ført ud i livet via sine medarbejdere? Det er ofte der, de fleste processer strandede, fordi det er svært for landmanden at formidle sine planer videre til medarbejderne.

IVAN DAMGAARD, SPECIALKONSULENT, VIDENCENTRET FOR LANDBRUG, DLBR AKADEMIET

Når landmanden og rådgiveren har udfyldt Effektkortets kolonne med adfærd, kontrolleres det i fællesskab, at alle resultater er understøttet af mindst én adfærd. Hvis det synes umuligt at understøtte et resultat med en adfærd, er det nødvendigt at gå tilbage og genoverveje, om dette resultat er tilstrækkeligt SMART, eller om det af forskellige årsager er urealistisk eller uacceptabelt. Måske skal resultatet omformuleres eller helt opgives. Opgives det, må rådgiveren gå endnu et skridt tilbage og sikre sig, at den overordnede strategi stadig er understøttet af resultater.

Indsatser	Adfærd	Resultater	Strategi
Hvilke indsatser giver ny adfærd, der støtter resultat og strategi?	Hvilken adfærd skal ændres for at skabe de ønskede resultater?	Hvordan måler vi dem?	Hvad er formål med forløbet/projektet? Hvilke forandringer vil vi skabe?

*Effektkortet læses bagfra. Start med strategien, formuler dernæst SMARTE (Specifikke, Målbare, Acceptable, Realistiske og Tidsbestemte) resultater. Beslut så hvilken adfærd, der er nødvendig for at skabe resultaterne, og vurder hvad der kræves for at opnå den adfærd.*

**Indsatser:** Når rådgiveren og landmanden har formuleret strategien, resultaterne og den nødvendige adfærd, gælder det om at konkretisere, hvilke indsatser der skal gøres for at skabe, sikre eller fremme den nødvendige adfærd. Indsatser er med andre ord de konkrete initiativer, som landmanden skal tage for i sidste ende at få strategien til at træde i kraft op igennem alle fire niveauer. Indsatser kan være vidt forskellige initiativer og kan blandt andet bestå af en kommunikationsplan, opgavebeskrivelser, en plan for kompetenceudvikling, udarbejdelse af forretningsplan, kundeanalyse eller ændringer i organisationsstrukturen.

**»** *Det er afgørende for mig, at en landmand forstår at prioritere sine indsatser, så han kun igangsætter én eller to indsatser. Det er langt vigtigere at arbejde på at få præcist defineret få indsatsområder og nå dem.*

IVAN DAMGAARD, SPECIALKONSULENT, VIDENCENTRET FOR LANDBRUG, DLBR AKADEMIET

Også her gælder det, at der i forløbet op til dette punkt ganske givet har været forskellige forslag til indsatser på bordet. Den gode rådgiver har sørget for, at disse forslag er blevet gemt, men ikke glemt, således at

de kan trækkes frem på dette tidspunkt i processen og skrives ind i Effektkortet, så fremt de stadig passer med den nødvendige adfærd.

Igen afsluttes processen med at kontrollere den horisontale sammenhæng mellem indsatser og adfærd for at sikre, at alle de beskrevne mål for adfærd er understøttet af mindst én konkret indsats.

### Rådgiverens rolle

Når rådgiveren præsenterer landmanden for Effektkortet, er det som beskrevet for at konstruere en strategi for bedriften, som er understøttet af konkrete målsætninger og handlinger. Det er derfor, at Effektkortet begynder ved den overordnede strategi og slutter med de konkrete initiativer i stedet for omvendt. Jo skarpere en strategi og jo SMARTere resultater, rådgiveren og landmanden har formuleret i de to første faser af Effektkortet, jo lettere er det efterfølgende at formulere den nødvendige adfærd og indsatser. Med klare og håndgribelige resultater kan rådgiveren derfor vælge at slå de to sidste skridt i Effektkortet sammen og udfylde målene for adfærd og indsatser i ét tag. Nøglen til et godt Effektkort er med andre ord at sikre sammenhængen imellem det øverste og det nederste niveau; ellers risike-



Hvis det er vanskeligt at formulere strategiske mål til Effektkortet, kan man med fordel lave en brainstorm, der tager udgangspunkt i deltagernes opfattelser af problemstillingen, og hvor alle idéer til en god strategi for forandring kommer på bordet.

rer man, at de konkrete initiativer ikke har den ønskede effekt på den lange bane, og så står man måske blot med en lappeløsning på et konkret problem.

**”** *I DLBR- regi bruger jeg Effektkortet til at udvikle nye forretningsområder i de forskellige rådgivningsafdelinger. Oftest afholder vi et strategiseminar med en repræsentant fra ledelsen, den udpegede driver for det nye forretningsområde og de nøglepersoner, der er vigtige i udviklingen af forretningsområdet. Her udvikler vi på nye tiltag, men altid i tæt sammenhæng med afdelingens eller rådgivningsvirksomhedens nuværende strategi, det er vigtig at fastholde. Effektkortet spilles ind i processen, præcis som hvis det var et forløb hos en landmand. Det hjælper til at skabe overblik, og det er et meget brugbart værktøj til at afdokumentere processer.*

IVAN DAMGAARD, SPECIALKONSULENT, VIDENCENTRET FOR LANDBRUG, DLBR AKADEMIET

### **Hæmme og fremme de ønskede resultater**

Undervejs i Effektkortprocessen får landmand og rådgiver ofte øje på elementer,

der kan være en forhindring for at nå de ønskede resultater, eller ideer til, hvad der kan fremme resultaterne. Noter det op, når det dukker op, og afslut Effektkortprocessen med at tjekke, at der er taget hånd om det, eller aftal hvilke indsatser der skal til. På denne måde kan selve processen med at udfylde proceskortet også have en selvstændig værdi i rådgivningsforløbet, fordi den kan give anledning til diskussioner og emner, som ellers ikke ville have fundet sted på samme måde – det gælder blandt andet diskussioner om resultater, arbejdsindsatser og målsætninger, som er med til at skabe et fælles billede af de muligheder og udfordringer, som har afgørende indflydelse på rådgivningens endelige resultat. På denne måde indgår Effektkortet som en naturlig forlængelse af de indledende rådgivningssamtaler, hvor rådgiveren har fokus på kontrakten, den gode gamemaster og de rigtige spørgsmål.

# HANDLING

**HANDLINGSKORTET** En handlingsplan er en udførlig plan for, hvordan og hvornår et initiativ skal gennemføres – og ikke mindst hvem der skal gennemføre det.

En god handlingsplan beskriver målet for en given indsats og de tiltag, der skal føre til de ønskede mål. Tiltagene skal være realistiske og konkret målbare. De bør derfor indeholde en beskrivelse af, hvordan effekten skal måles, hvornår og af hvem.





**E**n handlingsplan er en udførlig plan for, hvordan og hvornår et initiativ skal gennemføres – og ikke mindst hvem der skal gennemføre det.

Handlingsplanen er som sådan en direkte videreførelse af arbejdet med Effektkortet, hvor rådgiveren og landmanden jo har udarbejdet en liste over de indsætter eller initiativer, som er nødvendige for at opnå de resultater, der understøtter den overordnede strategi.

I handlingsplanen nedfælder rådgiveren og landmanden i fællesskab en udførlig og præcis plan for, hvordan de konkrete tiltag, som er skrevet ned på Effektkortet, skal føres ud i livet. Det betyder imidlertid ikke, at man behøver et gennemarbejdet effektkort for at lave en handlingsplan. I kortere rådgivningsforløb, hvor strategien, resultaterne og adfærden er simple og overskuelige størrelser, kan rådgiveren lave en handlingsplan med afsæt i den konkrete problemstilling, som han umiddelbart præsenteres for. Det afgørende er, at tiltagene i handlingsplanen under alle omstændigheder er i overensstemmelse med landmandens langsigtede planer, og at aktiviteterne – ligesom elementerne på effektkortet i øvrigt – alle er Specifikke, Målbare, Acceptable, Realistiske og Tidsbestemte (SMART).

” *Handlingsplanen er især noget, jeg lægger vægt på, hvis det kniber med økonomien. Med handlingsplanen opstilles konkrete mål udpeget af landbrugsrådgiveren og landmanden, og det hjælper os med at gennemføre de nødvendige tiltag, som løfter bundlinjen. Men det er afgørende, at landmanden tager ejerskab for handlings-*

*planen. Ellers bliver målene som regel ikke opfyldt.*

CLAUS LETH NYDAL,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

### Konkret sammenhæng mellem tiltag og mål

En god handlingsplan beskriver dels målet for en given indsats og dels de tiltag, der skal føre til de ønskede mål. Hvis der er udarbejdet et effektkort, kan begge dele lånes herfra uden problemer, men ellers er det vigtigt at opstille konkrete formuleringer for mål og tiltag, der er i overensstemmelse med landmandens strategi og vision.

” *Det er vigtigt, at en handlingsplan bliver operationel. Den skal ikke bare være en teoretisk plan på et stykke papir. Jeg vil se helt konkrete og detaljerede elementer i handlingsplanen, der viser, hvordan man når frem til det mål, som er sat. På den måde kan vi nemmere måle på, hvad der er lykkedes, og det er noget, som skaber forandring – både på bedriften og inde i landmandens egen opfattelse.*

CLAUS LETH NYDAL,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

Sammenhængen mellem tiltag og mål i en handlingsplan bør altid fremgå logisk og ligetil, så det er nemt at nå de opstillede mål, hvis tiltagene følges. Handlingsplanens problemstillinger og mål må derfor ikke være komplekse og uoverskuelige, men skal beskrives meget enkelt med fokus på de handlinger, der har målbare effekter. Eksempelvis bør en handlingsplan ikke have som mål at hæve dækningsbidraget pr.



## Ønsketænkning hører ikke hjemme i handlingsplanen.

årsko. Det er ganske enkelt for ukonkret til at være direkte handlingsanvisende. Målet bør i stedet være den vigtigste forudsætning for, at dækningsbidraget kan stige. Et mål kan i dette eksempel være et fald i antallet af tilfælde af yverbetændelse hos førstekalvskøerne. Det at hæve dækningsbidraget pr. årsko bliver således det ønskede resultat af indsatsen, som det vil fremgå af et eventuelt effektkort. Og tiltaget er den eller de konkrete handlinger, som landmanden skal foretage ude i stalden for at nedbringe forekomsten af yverbetændelse. Handlingsplanen er i bund og grund en plan for, hvornår og hvordan dette tiltag skal tages.

**”** *Handlingsplanerne kan være med til at afdække potentialet hos en landmand, men det er også vigtigt at fokusere og prioritere i mulighederne, så handlingsplanen ikke bliver for kompleks eller uoverskuelig. De gange, hvor en handlingsplan er mislykket, har ofte været, fordi der er sat alt for mange tiltag i gang på samme tid. Jeg har set handlingsplaner med fokus på mange problemer på én gang – både i marken, i stalden og i ledelsen. Det er helt forfejlet at kaste sig ud i at løse så mange store problemer på en gang. Det er rådgiveren bag handlingsplanen, som har ansvaret for at få prioriteret i indsatserne, så det giver mening at implementere en handlingsplan på en bedrift. En god handlingsplan er ikke kompliceret eller overvældende.*

PETER NØRBY JESSEN,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

Med denne form for konkretisering af problemstillingerne og deres mulige løsninger bliver det ganske klart, hvad landmanden skal gøre og måske endnu vigtigere: hvordan rådgiveren og landmanden vurderer, om handlingerne har den ønskede effekt, og målet rent faktisk bliver nået.

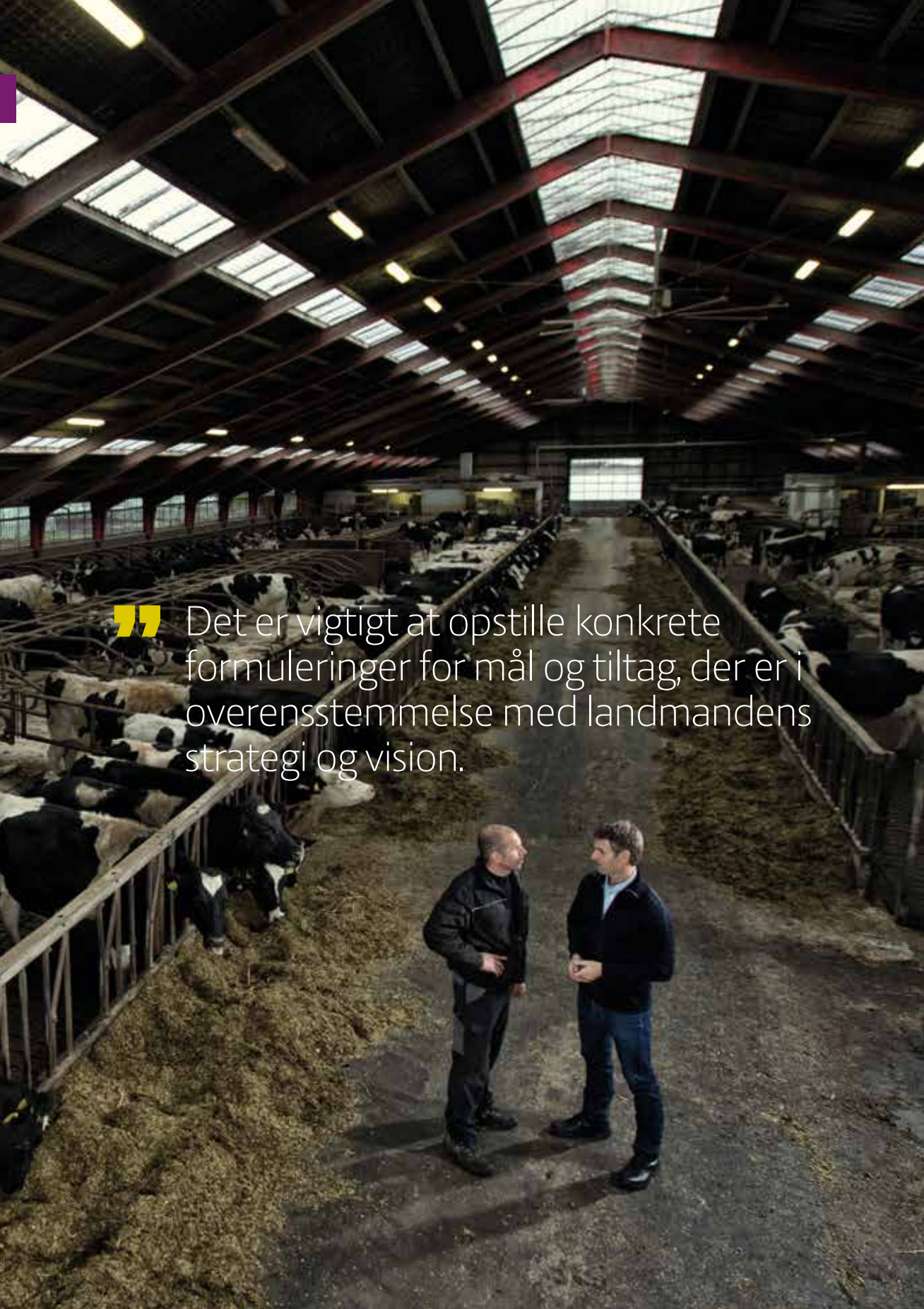
### **Lav målsætningerne målbare**

Handlingsplanen lægger altså stor vægt på den konkrete sammenhæng mellem tiltag og mål, og det skyldes blandt andet behovet for målbarhed. Det er nemlig afgørende, at målsætningerne er så konkrete, at det er let at vurdere, om tiltagene virker efter hensigten. Landmanden og rådgiveren kan f.eks. blive enige om, at målet i ovenstående eksempel er at nå ned på en forekomst af yverbetændelse på 10 procent hos førstekalvskøerne. Ideelt set ville målet naturligvis være at nå ned på nul. Men denne form for ønsketænkning hører ikke hjemme i handlingsplanen; her gælder det om at være realistisk, pragmatisk og konkret, for ellers bliver det umuligt at vurdere, om tiltagene efterfølgende virker som planlagt, eller om der skal lægges andre planer. Tiltagene i handlingsplanen skal med andre ord hænge sammen med målbare og realistiske mål.

Muligheden for at måle effekten af tiltagene er særlig vigtig i forbindelse med handlingsplaner for længerevarende forløb. Det skyldes, at indsatser, som løber over et halvt eller et helt år, bør vurderes løbende og med jævne mellemrum. I langt de fleste tilfælde vil resultaterne nemlig manifestere sig gradvist undervejs, og hvis effekten udebliver, er det spild af både tid og ressourcer at blive ved, indtil indsatsen er slut, og hele handlingsplanen er gennemført. En langsigtet handlingsplan bør derfor indeholde en plan for, hvornår og hvordan effekten måles undervejs, og hvilke delmål der gerne skulle opnås for at fortsætte.

**”** *En landmand havde store problemer med inseminering og klov sundhed, og derfor efterspurgt jeg en analyse af pro-*





” Det er vigtigt at opstille konkrete formuleringer for mål og tiltag, der er i overensstemmelse med landmandens strategi og vision.

blemet. Den gennemførte kvægkonsulenten efterfølgende. Det var et projekt, som kunne tage lang tid at rette op, og jeg følte, at tålmodighed og den langsigtede indsats var noget af det, der blev afgørende. Her var handlingsplanen en stor hjælp for os begge to. Med en god plan kunne vi se, at delmålene blev opfyldt, og det gav os tålmodigheden til at vente på, at bundlinjen rettede sig i det lange løb.

CLAUS LETH NYDAL,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

Alle handlingsplaner, uanset omfang, bør i det hele taget indeholde en beskrivelse af, hvordan effekten af tiltagene skal måles, hvornår det skal gøres, af hvem og hvordan. Ellers bliver arbejdet med de forskellige tiltag en gætteleg i stedet for en målrettet indsats. Og selvom det på nogle kan virke pågående eller utrygt at måle på resultatet af sin egen indsats, så kan dokumentation af resultater også kan være med til at motivere. Få ting skaber mere motivation og arbejds glæde end konkrete beviser for, at indsatsen nytter. Brug derfor måling af forbedringerne som en motivationsfaktor, der kan give fornyet energi og tro på projektet.

### Lav tiltagene realistiske

Ligesom målsætningerne skal være realistiske, er det afgørende, at tiltagene er det samme. Tiltag, der viser sig at kræve for meget tid eller for store investeringer til at være realistiske, får alligevel aldrig den effekt i virkeligheden, som de har på papiret. Og så nytter al den gode rådgivning ikke meget.

Også her er det altså væsentligt at droppe ønsketænkningen og fokusere på virkeligheden. For eksempel kræver mange konkrete tiltag af naturlige årsager en del af landmandens tid, og tiden kan være en knap ressource i en travl hverdag. Selv hvis landmanden straks indvilger i en tidskrævende handlingsplan, er det altså rådgiverens opgave at spørge ind og sikre sig, at tiden faktisk er til rådighed, og at handlingsplanen er realistisk.

” Jeg efterspørger ofte handlingsplaner, når jeg føler, at vi skal have flyttet en landmand sådan rent mentalt. Når vi arbejder med handlingsplanen, får jeg hurtigt en fornemmelse af, om det overhovedet er realistisk at ændre på landmandens opfattelse af situationen. Initiativet kan udspørge flere steder fra. Nogle gange er det landmanden, der ringer og siger, at nu skal vi have iværksat en handlingsplan, andre gange er det landmandens rådgiver, og ind i mellem kommer initiativet fra os. Men udgangspunktet er altid, at arbejdet med handlingsplanen foregår i en positiv dialog med landmanden, at vi tager udgangspunkt i virkeligheden, og at der er lys for enden af tunnelen.

PETER NØRBY JESSEN,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

Hvis ressourcerne af forskellige årsager er så knappe, at det viser sig umuligt at formulere realistiske tiltag med den ønskede effekt, kan det være nødvendigt at gå et skidt tilbage i processen og tage endnu et kig på de målsætninger, resultater og strategier, som ligger til grund. Måske kan de omformuleres således, at de konkrete tiltag, der understøtter dem, kræver færre ressourcer. Måske skal nogle udskydes til senere, så andre og mere lettilgængelige resultater kan komme i fokus på den korte bane. Eller måske skal der ændres grundlæggende i strategien, således at nogle resultater helt opgives og erstattes af en ny retning. Under alle omstændigheder er det afgørende, at handlingsplanen hænger sammen, og det indebærer en realistisk og målbar indsats, som kan føre til de resultater, der understøtter strategien.

### Start ud med det letteste

Hvis der er mulighed for det, er det meget effektivt at indarbejde såkaldte Quick Wins i handlingsplanen. Quick Wins er de tiltag, der erfaringsmæssigt skaber hurtige resultater og målbar effekt. Man kan også sige, at Quick Wins er de lavthængende frugter, og det giver god mening at plukke dem først,

når man udarbejder handlingsplaner med flere tiltag.

For det første er den hurtigste vej til resultater som regel også den mest rentable, fordi den kræver mindst indsats. For det andet er de letteste tiltag ofte tiltag, som på en eller anden måde eliminerer fejl eller uhensigtsmæssigheder i den nuværende rutine eller produktion, og det er naturligt at begynde her, inden der bliver taget større og mere omfattende initiativer for at forbedre resultaterne. Ellers risikerer man at investere stort for at dække sine fejl i stedet for blot at fjerne fejlen, og det er en uhensigtsmæssig strategi.

For det tredje øger Quick Wins den gensidige tillid mellem rådgiveren og landmanden. Begge parter har brug for at opleve, at processen fungerer, og at arbejdet med målsætninger og tiltag faktisk resulterer i forandringer til det bedre. Det skaber motivation for yderligere samarbejde og nye tiltag, som er af den større og mere langsigtede slags. Eksempel:

” Vi bad en kvægkonsulent lægge en handlingsplan for, hvordan en kvægløber kunne øge ydelsen med 1000 ekm i løbet af 12 måneder. Jeg kunne se, at han var på vej ud i en blindgyde med sin virksomhed, og derfor skulle der skiftes kurs. I samarbejdet mellem kvægkonsulenten og landmanden opstod der nogle konkrete løsninger, som vi indarbejdede i begyndelsen af handlingsplanen. Første skridt var nogle nødvendige småinvesteringer, som f.eks. at investere i ekstra 200.000 foderenheder græs, så vi ikke pludselig på et tidspunkt løb tør. Herefter gik det slag i slag, og hver måned lavede vi opfølgning på de væsentligste nøgletal, så jeg som bankmand kunne følge med i, at udviklingen gik i den rigtige retning. I dette tilfælde var handlingsplanen med til at skabe klarhed og overblik for landmanden og få ham sendt i en ny og bedre retning med det samme. Den var også med til at lægge pres på ham, fordi han fra begyndelsen forpligtigede sig til at

spille med og overholde handlingsplanen, indtil resultaterne blev opfyldt.

CLAUS LETH NYDAL,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

## Skriv handlingsplanen ned

Handlingsplanen bør altid være skriftlig, således at den kan bruges løbende i arbejdet med aktiviteterne, men derudover er der ikke nogle formelle krav til udformningen. I et længerevarende rådgivningsforløb er det ofte nødvendigt at udarbejde en detaljeret handlingsplan, som indeholder en række af aktiviteter eller tiltag, og her er det en god idé at føre handlingsplanen ind i et skema som det, der vises her i bogen. Sådan et skema giver overblik over mål og tiltag og viser samtidig, hvor langt landmanden er i processen, både hvad angår de forskellige tiltag og i fremskridtet mod de opsatte mål. Korte, situationelle handlingsplaner, som kun indeholder få punkter, kan imidlertid også indarbejdes i et referat fra rådgiverens møde med landmanden. Det er en let og konstruktiv måde at arbejde med handlingsplaner for de tiltag, som landmanden og rådgiveren aftaler fra det ene møde til det næste. På denne måde smelter referatet og handlingsplanen sammen og bliver grundlaget for den løbende opfølgning, som altid finder sted på baggrund af hvert rådgivningsbesøg. Dermed er referatet også grundlaget for den efterfølgende rådgivning, der skal sikre, at kunden oplever en nytteværdi af rådgivningen.

” Jeg har ud fra Handlingsplankortet udviklet mit eget system, hvor jeg efter hvert rådgivningsbesøg bruger mine noter til at lave en handlingsplan for landmanden med følgende punkter: Fokusområde/mål, aftaler, ansvarlig og deadline. Fokusområderne kan være både store og helt små, simple ting som en ændring af en arbejdsgang. For eksempel har jeg lavet en Handlingsplan for en landmand, der altid var lidt bagefter tidsplanen. For ham var målet Rettidighed i marken. Aftalen var, at vi startede marktur

Handlingsplan:		Nr.
		Dato
Mål:	Aktuelt niveau:	
Opnået pr.:	Dokumentation af mål:	
<b>Tiltag</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Hvornår</b>
<b>Opfølgning på tiltag og mål</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Hvornår</b>
Navn: Tlf.: Chr. nr.:	Ansvarlig	
Andre aftaler:		



*op allerede i marts. Ansvarlig var rådgiveren, altså mig, og deadline var et allerede aftalt tidspunkt for mødet. Eksemplet er meget simpelt, men der var stor effekt ved, at vi på denne måde begge havde en klokkeklar plan for, hvordan vi fik sat handling bag ved målet.*

EVA TINE ENGELBRETH,  
PLANTEAVLSKONSULENT, HEDEN & FJORDEN

Gør rådgiveren handlingsplanen til en del af referatet, er det værd at være opmærksom på at inkludere alle relevante oplysninger og aftaler, som kommer frem på mødet. Det giver andre end dem, der selv har deltaget, mulighed for at sætte sig ind i processen, hvis det bliver nødvendigt at involvere andre rådgivere eller samarbejdspartnere på et tidspunkt. Hvis rådgiveren bruger referatet som handlingsplan, er formen naturligvis fri. Men følgende elementer bør som minimum være inkluderet i referatet:

- Skriv hvem, der har deltaget i mødet – også med titel. Så kan udenforstående også følge med.
- Skriv hvilke fokusområder, der er udpeget. Så ved alle, hvilke områder der bliver arbejdet med.
- Angiv et mål for hvert fokusområde. Målet skal være konkret, så rådgivningen bliver resultatorienteret, og kundens nytteværdi kommer i centrum.
- Angiv de tiltag, der er aftalt for at nå målet for det pågældende fokusområde. Så er aftalerne og forventningerne klare. Husk især: Hvad skal der gøres? Hvem gør det? Hvornår?
- Angiv hvem der skal følge op på tiltag og mål. Så er der fokus på den fornødne opfølgning.
- Skriv hvilke emner, der blev talt om – men hvor der ikke blev aftalt mål og tiltag. Så har I et grundlag for diskussionerne på det næste rådgivningsmøde.
- Angiv også, hvad næste skridt i processen bliver – og hvornår rådgiveren og landmanden mødes næste gang.

Husk også, at handlingsplanen aldrig er statisk. Det, at handlingsplanen er meget konkret, betyder ikke, at den ikke må ændres under vejs. Faktisk er enhver ny erfaring, effektmåling og evaluering en anledning til at genoverveje handlingsplanen for at finde ud af, om tiltagene og målene stadig er i overensstemmelse med den realistiske virkelighed og med landmandens overordnede strategi. Derfor har opfølgning fået et trumfkort for sig selv, og det kan du læse mere om i det næste kapitel. Eksempel:

*” Mælkeproduktionen hos en kvæglandmand var for ringe, og vi bad om at få et team til at kigge på problemet. Vi satte en dyrlæge i spidsen og fik ham til at gennemgå besætningen. Det resulterede i en rapport, og sammen med nogle inputs fra en kvægkonsulent dannede den grundlaget for en handlingsplan. Landmanden tog ejerskab af handlingsplanen med det samme og gik helhjertet ind i arbejdet med at opfylde de mål, der var skitseret i planen. Det er i mine øjne altafgørende for at opnå succes. Vi satte et månedligt møde op i de første 12 måneder, hvor vi tjekkede op på handlingsplanen og gennemgik de 10-12 vigtigste nøgletal. Det betød, at planen udviklede sig gennem forløbet, således at landmanden som følge af positiv efterlevelse af handlingsplanen fik mulighed for at deltage i et spændende forsøg omkring foderoptimering. Han har langt bedre overblik og er i dag på forkant med tingene frem for at være brandslukker hele tiden. Handlingsplanen har været helt central i den proces.*

PETER NØRBY JESSEN,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

# OPFØLGNING

**OPFØLGNINGSKORTET** Opfølgning er rådgiverens og landmandens sikkerhed for, at der er styring med projektet – ikke bare frem til de vigtige beslutninger om konkrete tiltag, men helt indtil arbejdet med at opnå forandringer og forbedringer er succesfuldt afsluttet, og resultaterne er i hus. Opfølgning kan blive noget, som løbende giver anledning til overvejelser i det daglige frem for at være noget, der pludselig skal tænkes på, fordi der er møde mellem landmand og rådgiver.





**S**om kapitlerne om effektkort og handlingsplaner gør rede for, så er et af de helt centrale mål med rådgivningen at nå frem til beslutninger om realistiske, effektfulde og målbare tiltag. Effektkort og handlingsplaner er instrumenter i den proces og bruges blandt andet til at sikre, at de konkrete tiltag er rodfæstet i den overordnede strategi, og at der er klare målsætninger for den indsats, som gerne skulle resultere i positive forandringer. Men rådgivningsarbejdet er langt fra slut, når handlingsplanen er udfyldt, for her skal opfølgningsskortet spilles.

Rådgivningen spiller også en afgørende rolle i det efterfølgende arbejde med at implementere de nye tiltag, for det er her, idéerne møder virkeligheden. Og det fører ofte til nye udfordringer og erfaringer, som skal indarbejdes i den strategi, rådgiveren og landmanden har lagt i fællesskab. Derfor er opfølgning et trumfkort, der ikke må undervurderes.

Når opfølgning er en essentiel del af rådgivningsforløbet, skyldes det især to forhold, som er afgørende for forløbets endelige succes.

**Det første er**, at opfølgningen indeholder de effektmålinger og -evalueringer, som er en fast del af enhver god handlingsplan, og som løbende dokumenterer, hvorvidt tiltagene virker efter hensigten.

**Det andet er**, at opfølgningen giver mulighed for at justere handlingsplanen. Handlingsplaner har ofte brug for at blive justeret i takt med, at tiltagene føres ud i livet, og nye problemstillinger kommer frem i lyset.

På denne måde er opfølgningen rådgiverens og landmandens sikkerhed for, at der er styring med projektet – ikke bare frem til de vigtige beslutninger om konkrete tiltag, men helt indtil arbejdet med at opnå forandringer og forbedringer er succesfuldt afsluttet, og resultaterne er i hus. På denne måde er en effektiv opfølgning med til at give samtaler, effektkort og handlingsplan – ja alle de andre dele af rådgivningen – mere værdi.

*” Min opfølgning består blandt andet af telefoniske henvendelser, sms, e-mail og selvfølgelig besøg på bedriften. Jeg kan sagtens finde på uopfordret at danne en udskrift fra KMP og sende den til en kunde med en positiv kommentar eller trække en anden liste, som har relation til en handlingsplan, eller lige ringe, fordi jeg opdager, at malkerobotterne giver et udsving. Er man god til opfølgning, så bliver det meget nemmere at rådgive kunden fremover.*

METTE THORHAUGE, KVÆGBRUGSKONSULENT,  
LEMVIGEGNENS LANDBOFØRENING

### Lav en plan for opfølgning

Opfølgning er ikke noget, der skal overlades til tilfældigheder eller tages hen ad vejen. Ligesom forløbets forudgående overvejelser om resultater, adfærd og tiltag skal overvejelserne om opfølgning gøres til en del af strategien og den langsigtede plan for bedriften, allerede inden indsatsen påbegyndes. Der skal med andre ord lægges en plan for opfølgning, som ligger fast, og som alle parter er indforstået med.

Opfølgningen kan med fordel gøres til en del af handlingsplanen, hvor den



## ” Opfølgning giver mulighed for at justere handlingsplanen.

kan slås sammen med evalueringen af de planlagte effektmålinger. Men selv hvis der ikke planlægges løbende effektmålinger, kan det være en god idé at lægge planer for opfølgende møder undervejs i forløbet, hvor udviklingen kan vendes, og nye erfaringer kan føjes til den eksisterende plan.

” *Opfølgning er en væsentlig del af mit arbejde. Jeg har sat det i system, da jeg har set, hvor stor værdi opfølgning har i rådgivningsarbejdet. Kunsten er at få opfølgningen prioriteret i en travl hverdag, hvor der er meget andet at tage fat på, og derfor har jeg valgt at skrive opfølgning ind i min kalender. Det betyder, at der er sat tid af til opfølgning, og på den måde kan jeg nemmere holde mig selv op på, at der skal følges op, og hvornår der skal følges på mine kunder.*

METTE THORHAUGE, KVÆGBRUGSKONSULENT,  
LEMVIGEGNENS LANDBOFORENING

Planen for opfølgning bør ikke dikteres af rådgiveren, men tilrettelægges i samarbejde med landmanden og andre, der måtte være involveret i forløbet eller de konkrete tiltag. Ved at inddrage alle parter opnår rådgiveren en fælles accept af opfølgningen, uanset hvem der er involveret i det videre arbejde. Det kan være vigtigt, hvis landmanden har mere end én rådgiver, men er også afgørende i de tilfælde, hvor der er medarbejdere på bedriften, som tager del i implementeringen af de nye initiativer. Disse medarbejdere skal trods alt også være indforståede med de nye beslutninger, ikke mindst hvis de pludselig skal måles på effekten af deres indsats – eller måle sig selv.

Som nævnt kan rådgiveren med fordel lade effektmålingerne være anledning til opfølgende møder og evalueringer af indsatsen. Men der er også andre elementer i udviklingen, som rådgiveren skal være opmærksom på at følge op på. Det gælder blandt andet, hvorvidt den ansvarlige for gennemførelsen stadig er motiveret og accepterer de beslutninger om adfærd og indsatser, som blev taget inden initiativerne blev sat i søen. Om medarbejderne på bedriften med- eller modarbejder forandringerne. Og om indsatserne kræver flere eller færre ressourcer end planlagt at få gennemført.

” *Det sker også, at jeg oplever, at kunden ikke har fået lavet de ting, som var aftalt. I de tilfælde skal opfølgningen udvides, så vi kan få afdækket, hvorfor tingene ikke er udført. Oftest er det tiltag, som jeg har fået indført i handlingsplanen, og som landmanden ikke havde ejerskab til og derfor ikke har fået udført. I de tilfælde forsøger jeg så at få afklaret, hvorfor landmanden ikke ser nødvendigheden af ændringer på det bestemte område, så han kommer til at føle ejerskab for ideen, og vi kan få lavet en ny handlingsplan for det tiltag. På den måde hjælper opfølgningen mig også til at få afdækket, hvor landmandens grænser og kompetencer går.*

METTE THORHAUGE, KVÆGBRUGSKONSULENT,  
LEMVIGEGNENS LANDBOFORENING

Opfølgningen bør tilrettelægges således, at den indgår i et naturligt forløb sammen med handlingsplanen, hvor planerne integreres i den daglige planlægning og bliver et redskab

eller en rettesnor for det daglige arbejde og overblik. Det betyder også, at de personer på bedriften, der er ansvarlige for opfølgningen, også helst skal have et overblik og være tæt på de daglige beslutningsprocesser. På denne måde kan opfølgning blive noget, som løbende giver anledning til overvejelser i det daglige frem for at være noget, der pludselig skal tænkes på, når der igen er møde mellem landmanden og rådgiveren. Det forbedrer erfaringsmæssigt udbyttet af opfølgningsmøderne betydeligt og er samtidig med til at skabe en ny kultur på bedriften, hvor forandring og forbedring er noget, alle er opmærksomme på og kan bidrage til. Det er selvsagt en stor gevinst i det lange løb.

### Hvad gør man så?

Under opfølgningen stilles der naturligvis skarpt på, hvorvidt det enkelte tiltag har den ønskede effekt. Viser det sig, at effekten udebliver, er det essentielt, at den ansvarlige rådgiver handler hurtigt og effektivt. Der må skabes klarhed over, hvorfor tiltagene ikke har den planlagte effekt, så der kan foretages nødvendige justeringer i indsatsen. På denne måde opretholder rådgiveren en form for fremdrift i forløbet og viser landmanden, at målsætningerne ikke slippes, før den ønskede effekt er opnået eller nye, realistiske mål er aftalt. Ved at rette op på umiddelbare fejl eller mangler i den oprindelige plan på et tidligt tidspunkt forebygger man også, at fremtidige tiltag og beslutninger bliver vedtaget på et forkert grundlag.

” Fordelen ved opfølgning er, at jeg som rådgiver kommer meget tættere på kunden og har nemmere ved at justere nye tiltag, som måske er på vej i en forkert retning. Opfølgningen mindsker de tilfælde, hvor en kunde f.eks. ringer og bestiller en foderplan, mens han fortæller, at den forrige ikke virkede. Gennem opfølgning har vi hele tiden kunnet rette foderplanen til. Det er en måde til at opnå loyale kunder, som føler sig værdsat, og som kan mærke, at jeg har interesse for deres virksomhed. Den re-

*aktion får jeg både ved planlagt opfølgning og uopfordrede opkald. Den tætte dialog med landmanden giver succes.*

METTE THORHAUGE, KVÆGBRUGSKONSULENT,  
LEMVIGEGNENS LANDBOFORENING

Én ting er effektmålingerne. En anden er den måde, tiltagene bliver implementeret på, og det må opfølgningen også stille skarpt på. Viser opfølgningen, at planerne ikke overholdes, og tiltagene ikke bliver gennemført som planlagt, bør rådgiveren hurtigt sætte ind og finde årsagen til den manglende gennemførelse. I dette forløb skal man holde fokus på to forhold: Om tiltaget stadig bør gennemføres, eller om planen i stedet skal laves om. Hvis det fortsat er relevant, at tiltaget gennemføres, kan man skubbe tidsfristen og lave en ny plan for implementeringen. Men hvis tiltaget af håndgribelige årsager ikke længere er relevant, eller hvis den ansvarlige for gennemførelsen ikke længere er motiveret, må handlingsplanen revideres, og der må formuleres nye tiltag og mål, som kan skabe resultater i stedet. Hvis der ikke er andre tiltag, der kan skabe de nødvendige resultater, er det muligt, at strategien må ændres, og rådgivningsforløbet må tage et skridt eller to tilbage for at finde en ny vej frem.

” *Opfølgning på handlingsplanen er vigtig. Derfor tjekker vi løbende op på, om målene er nået, og i givet fald hvorfor de ikke er nået. En handlingsplan kan indeholde op mod 25 elementer, men vi prioriterer altid 3-5 delmål, som vi ved kan nås hurtigt. På den måde kan vi hurtigt få gang i forandringer og krydse af på listen, og det giver landmanden ekstra motivation for at nå alle vores mål.*

CLAUS LETH NYDAL,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK

Selv om opfølgningen på handlingsplanen indgår som del af det samlede rådgivningsforløb og med alle parter samtykke, vil rådgiveren alligevel ofte opleve, at der er

” Det er i implementeringen af de nye tiltag, at ideerne møder virkeligheden.



behov for justeringer af planen. De mest almindelige problemer opstår imidlertid som en konsekvens af nogle typiske uhen-sigtsmæssigheder, som det er værd at være opmærksom på fra begyndelsen af forløbet. De inkluderer blandt andet:

- at man ikke har dateret tiltag og mål tilstrækkeligt præcist
- at man har aftalt tiltag og mål, der er for komplicerede og urealistiske
- at landmanden ikke har overblik over de aftalte tiltag og deres prioritering/rækkefølge
- at der ikke er etableret en god og konstruktiv indgangsvinkel til øvrige medspillere og medarbejdere
- at den ansvarlige for opfølgningen og effektmålingen ikke har de formelle og reelle kompetencer til at udføre opgaven.

Er rådgiveren opmærksom på disse problemstillinger i det indledende arbejde med handlingsplanen, er der gode chancer for, at opfølgningen bliver let og ligetil for alle parter.

Det vigtigste er dog at huske på, at opfølgning altid bør være en del af rådgivningsforløbet – også selvom det måske ikke er rådgiveren selv, der har ansvaret for at følge op i den kommende del af processen. I nogle tilfælde kan en anden rådgiver eller samarbejdspartner overtage ansvaret for at følge initiativerne til dørs i den resterende del af processen, men rådgiveren bør stadig insistere på en plan for, hvordan der følges op på tiltagene. Ellers risikerer man, at hverken fejltagelser eller succeser kommer frem i lyset på det tidspunkt i processen, hvor der er mest på spil.

” Når en handlingsplan er søsat, så indlægger vi fire årlige møder, hvor vi følger op på den. Når vi vores mål, så sætter vi nogle nye eller fokuserer på andre indsatsområder, som kan gavne økonomien. På den måde er en handlingsplan aldrig statisk, den udvikler sig hele tiden med succeserne.

CLAUS LETH NYDAL,  
LANDBRUGSKUNDECHEF, DANSKE BANK



## VIDENCENTRET FOR LANDBRUG P/S

Agro Food Park 15 +45 8740 5000  
DK 8200 Aarhus N vfl.dk